

MESTRADO
GESTÃO DE SERVIÇOS

A gestão da comunicação de crise e as reações dos consumidores no *Facebook*: um estudo sobre a *Ryanair*

Raquel Lobato Costa Monteiro

2018



A gestão da comunicação de crise e as reações dos consumidores no *Facebook*:
um estudo sobre a *Ryanair*

Raquel Lobato Costa Monteiro

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Serviços

Orientado por
Professora Doutora Beatriz da Graça Luz Casais
Professora Doutora Teresa Maria Rocha Fernandes Silva

2018

Nota Biográfica

Raquel Lobato Costa Monteiro nasceu a 2 de setembro de 1995, na freguesia de Massarelos, no distrito do Porto.

Em setembro de 2013 ingressou na Licenciatura em Ciência da Informação na Faculdade de Letras e na de Engenharia da Universidade do Porto, concluindo com média de treze valores, em 2016.

No âmbito da conclusão da licenciatura realizou, no terceiro e último ano, um estágio curricular, concluído com média de quinze valores. O estágio decorreu numa instituição de pagamentos - a Lusopay, tendo sido esse o seu primeiro contacto com a realidade profissional.

Em 2016 concorreu ao Mestrado em Gestão de Serviços na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer às minhas colegas de mestrado Mariana Rua, Patrícia Faria e Cátia Cerqueira. Acompanharam-me desde a licenciatura, mas sem dúvida que o mestrado nos aproximou e foi aqui que o apoio e amizade se reforçaram. Obrigada por todos os conselhos, partilhas e esclarecimentos. Sem vocês não teria sido igual.

Em segundo lugar, não posso deixar de mencionar as minhas amigas de sempre, que me acompanharam ao longo de todo o meu percurso académico e de vida. Obrigada Inês Pires, Patrícia Martins e Daniela Santiago.

Quero também agradecer aos meus pais, Teresa e Celso, que me apoiam incondicionalmente em todas as etapas da minha vida, sempre presentes e a acompanhar-me.

Deixo ainda um agradecimento à Professora Doutora Teresa Fernandes, minha coorientadora e professora durante o Mestrado, pelos conhecimentos e sabedoria que me tem vindo a transmitir.

Por último, deixo um sincero agradecimento à Professora Doutora Beatriz Casais, minha orientadora, por ter confiado em mim e por toda a ajuda, paciência e disponibilidade que demonstrou durante esta jornada. Obrigada!

Resumo

Uma crise é um evento inesperado que pode ocorrer numa organização, afetando a sua reputação e as reações dos consumidores. A gestão da comunicação de crise é fundamental para proteger a reputação organizacional. Atualmente, a maior parte das interações entre os consumidores e as organizações são feitas nas redes sociais. Neste contexto, as crises tendem a agravar-se porque se torna difícil controlar o que é publicado pelos consumidores. As organizações fazem cada vez maior uso das redes sociais para dar resposta a uma crise organizacional por facilitarem as interações com os consumidores. A literatura apresenta evidências sobre o modo como as organizações enfrentam crises organizacionais no meio digital e quais as reações dos consumidores. Este tópico revela-se extremamente atual e importante e a necessidade de o aprofundar é reforçada.

A presente dissertação investiga o modo como uma organização utiliza o *Facebook* para responder a uma crise e a forma como os consumidores reagem a essa gestão de crise. O *Facebook* foi a rede social escolhida para análise por ser considerada a mais interativa. Para o estudo foi escolhido o caso da companhia aérea *Ryanair*. Este é um bom exemplo, visto que a organização esteve envolvida em dois tipos de crise distintos: o primeiro devido a uma falha técnica e o segundo devido a greves de funcionários. Isso permitiu identificar diferenças entre a gestão de crise efetuada e as reações dos consumidores, consoante o tipo de crise. Para a análise, selecionou-se o conteúdo relevante presente no Facebook da companhia aérea, escolhendo dois *posts* relativos a cada tipo de crise. Para cada um deles foi analisado o conteúdo do próprio *post* e respetivos comentários e respostas a comentários. Os resultados obtidos da abordagem netnográfica desenvolvida mostraram a importância da existência de uma estratégia de gestão e comunicação da crise específica para as redes sociais em qualquer tipo de crise.

No caso da crise devido a uma falha técnica, os consumidores atribuíram responsabilidade à organização e esta adotou como estratégias a compensação e o pedido de desculpa. Na crise devido à greve de funcionários, os consumidores dividiram-se: uns consideravam a organização culpada e outros não. Neste segundo caso, a principal estratégia adotada pela organização foi a de culpabilização de terceiros. A investigação conclui como para cada tipo de crise as estratégias adotadas variam, assim como as reações dos consumidores.

Palavras-chave: comunicação da crise; estratégias de resposta à crise; gestão da crise; reação do consumidor; redes sociais; reputação organizacional

Abstract

A crisis is an unexpected event that can occur in an organization, affecting its reputation and consumer reactions. The management of crisis communication is fundamental to protecting organizational reputation. Today, most of the interactions between consumers and organizations are made on social networks. In this context, crises tend to worsen because it is difficult to control what is published by consumers. Organizations are increasingly using social networks to respond to an organizational crisis by facilitating interactions with consumers. The literature presents evidence on how organizations are facing organizational crises in the digital environment and what the reactions of consumers are. This topic is extremely current and important and the need to deepen it is reinforced.

This dissertation investigates how an organization uses Facebook to respond to a crisis and how consumers react to this crisis management. Facebook was the social network chosen for analysis because it was considered the most interactive. For the study was chosen the case of Ryanair airline. This is a good example, as the organization has been involved in two distinct types of crisis: the first because of a technical failure and the second because of employee strikes. This allowed us to identify differences between crisis management and consumer reactions, depending on the type of crisis. For the analysis, we selected the relevant content present on Facebook of the airline, choosing two posts related to each type of crisis. For each of them was analysed the own post and its comments as well as the responses to those comments. The results obtained from the developed netnographic approach showed the importance of the existence of a crisis management and communication strategy specific to social networks in any type of crisis.

In the case of the crisis due to a technical failure, the consumers attributed responsibility to the organization and this adopted compensation and apology as strategies. In the crisis due to the strike of employees, the consumers were divided: some considered the organization guilty and others not. In this second case, the main strategy adopted by the organization was to blame third parts. The investigation concludes that for each type of crisis the strategies adopted vary, as well as the reactions of consumers.

Key-words: crisis communication; crisis response strategies; crisis management; consumer reaction; social networks; organizational reputation

Índice

Nota Biográfica.....	ii
Agradecimentos	iii
Resumo.....	iv
Abstract.....	v
Índice.....	vi
Índice de Tabelas	viii
Capítulo 1 – Introdução	1
1.1. Motivação para o tema	1
1.2. Enquadramento e Relevância do Estudo	1
1.3. Principais Objetivos.....	3
1.4. Estrutura da Dissertação.....	3
Capítulo 2. - Revisão de Literatura.....	6
2.1. Crises Organizacionais	6
2.1.1. Crises de Marca	6
2.1.2. Reputação Organizacional: dimensões.....	10
2.1.3. Reputação Organizacional: impacto da responsabilidade da crise e o passa-a-palavra negativo	11
2.2. Gestão e Comunicação da Crise	13
2.2.1. Estratégias de Resposta a uma Crise	16
2.2.2. A gestão da crise e os primeiros momentos após a sua ocorrência.....	18
2.2.3. Ações a tomar ao enfrentar uma crise.....	20
2.3. Reações dos consumidores a uma crise	21
2.3.1. O papel da mediação de emoções: Raiva vs. Simpatia.....	22
2.3.2. O papel da mediação da relevância pessoal e da relação pessoa-organização.....	23
2.4. Contexto digital: As redes sociais e as suas características.....	25
2.4.1. Interação entre a organização e os consumidores nas redes sociais: a importância do <i>Facebook</i>	26
2.4.2. Diálogo entre uma organização em crise e consumidores.....	28
Capítulo 3 - Metodologia de Investigação	30
3. 1. Identificação do Problema e Questões de Investigação.....	30
3.2. Proposições teóricas de análise	31
3.3. Método de Pesquisa	33

3.3.1. Estudo de caso: principais características	33
3.3.2. Estratégia de Pesquisa – o caso <i>Ryanair</i>	34
3.3.3. Método de Recolha de Dados – Abordagem Netnográfica	37
3.3.4. Método de Análise de dados e Caraterização da Amostra	40
Capítulo 4 – Apresentação e Discussão dos Resultados.....	44
4.1. Resultados.....	44
4.2. Discussão dos Resultados	46
4.2.1. O <i>Facebook</i> como meio de interação com os consumidores durante uma crise	46
4.2.2. A atribuição de responsabilidade à organização	52
4.2.3. A relação consumidor-organização pós-crise	54
4.2.4. Estratégias de resposta à crise organizacional.....	55
Capítulo 5 – Conclusão.....	58
5.1. Conclusão	58
5.2. Contributos e Implicações da Investigação	60
5.3. Limitações do estudo.....	62
5.4. Sugestões para pesquisas futuras.....	62
Referências Bibliográficas.....	64

Índice de Tabelas

Tabela 1 Estrutura da dissertação	4
Tabela 2 Dimensões da Reputação Organizacional.....	10
Tabela 3 Categorias da Teoria da Atribuição	14
Tabela 4 Dimensões e subdimensões de análise – guião de análise	40
Tabela 5 Categorias de análise dos comentários no Facebook da Ryanair.....	41
Tabela 6 Dados recolhidos do Facebook da Ryanair	42
Tabela 7 Crise motivada por falha técnica - Resultados.....	44
Tabela 8 Crise motivada pela greve de funcionários - Resultados.....	45

Capítulo 1 – Introdução

1.1. Motivação para o tema

A presente dissertação, elaborada no âmbito do Mestrado em Gestão de Serviços da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, aborda o papel da gestão e comunicação da crise nas organizações e como isso pode influenciar as reações dos consumidores perante situações de crise, no *Facebook*. A escolha do tema prendeu-se com o particular interesse na área do marketing estratégico, bem como a influência que este pode ter nas reações dos consumidores, uma vez que a vertente psicológica do ser humano tem um grande impacto a este respeito e é também um tema de bastante interesse para a autora. A gestão da crise é então, um aspeto que relaciona muito bem os dois temas e que põe em causa comportamentos e atitudes de ambas as partes. A nível organizacional a gestão de crise de uma marca é um aspeto muito relevante para qualquer gestor de marketing. Atualmente são cada vez mais as marcas que enfrentam situações críticas devido a polémicas ou erros cometidos (Claeys & Cauberghe, 2014). O contexto atual envolve as redes sociais como ferramenta interativa entre as organizações e os consumidores. O estudo aplica-se ao *Facebook* por se considerar o meio onde os consumidores exprimem de forma mais evidente as suas reações quando ocorre alguma crise organizacional. O desenvolvimento deste tema na presente dissertação vem acrescentar conhecimentos sobre o modo como é efetuada a gestão da comunicação de crise, no *Facebook*, tendo em conta as reações dos consumidores.

A principal motivação para o estudo deste tema prende-se com o interesse em conciliar duas áreas e compreender melhor os impactos que a gestão e comunicação da crise têm, quer a nível organizacional, como ao nível dos consumidores.

1.2. Enquadramento e Relevância do Estudo

As crises organizacionais, que são uma realidade intemporal e transcendente a inúmeros contextos, tendem a afetar a imagem de marca de uma organização. Estas podem ser consideradas crises de marca, sendo que, uma crise de marca é classificada como um evento inesperado que ameaça a capacidade percebida de uma marca de entregar benefícios esperados, enfraquecendo assim a *brand equity* (Ahluwalia et al., 2000; Dawar & Pillutla, 2000; Dawar & Lei, 2009; Pulling et al., 2006; Roehm & Tybout, 2006). Uma crise de marca irá afetar em larga escala a reputação da organização. Surgiu a necessidade de compreender a

dimensão da reputação das organizações e de que forma, organizações que enfrentam uma crise, protegem a sua reputação.

Têm vindo a ser desenvolvidas teorias relativas à gestão e comunicação das crises. As três predominantes na literatura são: a Teoria Situacional da Comunicação de Crise, de Coombs (1995, 2007) e Fediuk, Pace & Botero (2010); a Teoria da Atribuição Causal (Coombs, 2015; Weiner, 1986, 2006) e a Teoria da Reparação da Imagem, proposta por Benoit (1995, 1997, 2015). Resumidamente, a primeira teoria sugere quais as estratégias de resposta melhor recebidas pelos *stakeholders* durante uma crise, a segunda sustenta que quando um evento negativo ocorre, as pessoas atribuem culpa a quem consideram responsável e a última foi desenvolvida através de casos de estudo com base em relatórios dos meios de comunicação social. Destas teorias surgiu um conjunto de estratégias que se considera que devem ser adotadas caso ocorra uma crise organizacional. O estudo a efetuar pretende verificar se essas estratégias são adotadas no *Facebook*. O *Facebook* está presente num contexto digital onde as interações são efetuadas de forma diferente devido às características específicas do meio. O primeiro objetivo deste estudo pretende averiguar se as estratégias de gestão da comunicação da crise até então conhecidas são adotadas no *Facebook*.

A perceção do consumidor à crise é um fator extremamente importante no estudo da gestão e comunicação de uma crise. O contexto atual em que os consumidores se inserem deve ser tido em conta, dando ênfase ao uso das redes sociais como meio de expressão de opiniões e comentários. A literatura investigou o modo como os consumidores tendem a reagir a crises em diferentes organizações. No *Facebook* é impossível controlar a informação publicada. As opiniões espalham-se com muita facilidade e são visíveis a um público muito vasto. As características do meio são diferentes do contexto real e isso implica uma diferença em relação à forma como os consumidores demonstram a sua reação. O segundo objetivo desta investigação é compreender de que forma os consumidores reagem a uma crise organizacional no *Facebook*. Considerou-se relevante ampliar o estudo, utilizando-se para a análise o caso de uma organização onde ocorreram duas crises, de modo a compreender se as reações dos consumidores se alteram consoante o tipo de crise, numa mesma organização.

O objetivo desta investigação é compreender de que forma uma organização efetua a gestão e comunicação da crise organizacional e como os consumidores reagem, no *Facebook*, usando como caso específico o da companhia aérea *Ryanair*. Para a análise foi escolhido o caso da *Ryanair*, uma vez que a companhia aérea tem vindo a estar envolvida em po-

lêmicas que provocaram cancelamentos de voos inesperados que levaram a reações negativas por parte dos consumidores. Tentar-se-á perceber, através da análise de comentários deixados no *Facebook*, de que forma a empresa respondeu à crise e como os consumidores reagiram, revelando-se útil na interpretação do tipo de gestão efetuado pela organização.

No âmbito da gestão de serviços, o estudo irá, em função dos resultados obtidos, demonstrar como é efetuada a gestão e comunicação de crises organizacionais no *Facebook* e a forma como os consumidores reagem.

1.3. Principais Objetivos

A dissertação tem como principal objetivo compreender de que forma é efetuada a gestão e comunicação da crise, no *Facebook*, e como os consumidores reagem. Para o estudo utilizou-se o caso da companhia *Ryanair* que esteve envolvida em dois tipos de crise, o primeiro causado por uma falha técnica e o segundo devido a greves de funcionários. Tendo este cenário em conta, foi possível identificar ainda se existiam diferenças na gestão e nas reações consoante o tipo de crise.

Para a análise foram traçados objetivos específicos, sendo eles:

1. Identificação da utilização de estratégias de gestão da comunicação de crise no *Facebook*;
2. Identificação da reação dos consumidores às estratégias de gestão da comunicação de crise no *Facebook*.

1.4. Estrutura da Dissertação

A dissertação na qual se insere toda a investigação conta com uma estrutura dividida em cinco capítulos, e respetivos subcapítulos. Inicialmente apresenta-se uma **introdução** do estudo. Neste capítulo refere-se a motivação para o tema, bem como o seu enquadramento teórico e relevância, seguido dos objetivos e a estrutura que a dissertação irá apresentar. O segundo capítulo é dedicado a uma breve **revisão de literatura** relativa ao tema. Aqui é feita uma referência inicial às crises organizacionais, explicando o que são as crises de marca e a importância da reputação organizacional, contextualizando o tema. Posteriormente é feita uma abordagem segundo a perspetiva do consumidor em relação à crise, relacionando o tema com o contexto atual das redes sociais. Para finalizar, é introduzida a forma como a organização e os consumidores se relacionam, principalmente neste contex-

to, no *Facebook* e em situações de crise. No terceiro capítulo, começa o desenho do estudo empírico, desenvolvendo-se a **metodologia da investigação**. Aqui, será discutido o método qualitativo para este estudo, recorrendo ao estudo de caso como estratégia de pesquisa. Será discutido o método de recolha dos dados, através da análise de *posts* selecionados (período de tempo e número de *posts*) e respetivos comentários e respostas aos comentários deixados no *Facebook* da *Ryanair*, sendo que no fim, se especifica o procedimento adotado para a recolha e análise da informação, a abordagem netnográfica. Ao longo deste capítulo, apresentam-se as proposições deste estudo que serão discutidas no capítulo seguinte. As proposições possibilitam um esquema completo da investigação que compõem e orientam o investigador na recolha dos dados e na posterior análise (Yin, 2001). O capítulo quatro apresenta os **resultados e a discussão dos resultados** obtidos ao longo da investigação, identificando-se o número de *posts*, comentários e respostas selecionados, bem como os dados que foram recolhidos. Na discussão identifica-se o modo como se reflete a gestão e comunicação das crises no *Facebook* da *Ryanair* e as reações predominantes dos consumidores, num período de crises corporativas. O quinto capítulo finaliza a dissertação. Nele é efetuada uma **conclusão** que engloba os resultados discutidos anteriormente, os objetivos e as proposições alcançadas, de forma resumida. São ainda incluídos os contributos e implicações do estudo, as suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

A tabela (Tabela 1) apresenta um esquema que resume a estrutura da dissertação:

Tabela 1 Estrutura da dissertação

QUADRO TEÓRICO	Capítulo 1 – Introdução
	Capítulo 2 - Revisão de Literatura
INVESTIGAÇÃO EM- PÍRICA	Capítulo 3 - Metodologia de Investigação
	Capítulo 4 – Resultados
	Capítulo 5 - Discussão dos Resultados
	Capítulo 6 – Conclusão

Referências Bibliográficas

Fonte: Autoria Própria

Capítulo 2. - Revisão de Literatura

2.1. Crises Organizacionais

Uma organização está constantemente suscetível de ser afetada por uma crise, a qualquer nível e em qualquer período de tempo. Existem diversos tipos de crise que a literatura explora, no entanto, neste estudo irão ser focados apenas dois, sendo eles os tipos de crise relacionados com a marca, isto é, as crises de marca e os tipos de crise relacionados com a reputação da organização. Torna-se pertinente compreender as diferenças existentes entre eles. As crises de marca são caracterizadas pela ocorrência de eventos adversos que podem prejudicá-la, tendo tendência a fazer-se sentir mais ao nível dos produtos. Estas crises são bastante comuns e tipicamente publicitadas, podendo afetar a *brand equity*, através de um enfraquecimento da confiança na marca e uma redução da preferência de escolha e consideração da marca. (Dawar & Lei 2007). A *brand equity* é uma construção-chave da gestão de marketing e da estratégia de negócios que reforça a ideia de que as marcas são ativos que impulsionam o desempenho do negócio a longo prazo, sendo que essa ideia alterou as percepções em relação ao papel do marketing na estratégia de negócios (Aaker, 1991). As crises reputacionais, cada vez mais estudadas ao nível da gestão devido aos danos que causam às organizações, caracterizam-se pela percepção de um evento negativo e inesperado que pode ameaçar as expectativas dos stakeholders e o desempenho organizacional, resultando em consequências negativas (Coombs, 2007). Nesta definição, é importante ter em conta o facto de se enfatizar a percepção da crise como fator central, isto é, a percepção que o consumidor tem da crise é que a torna classificável como tal.

2.1.1. Crises de Marca

Uma marca pode ser entendida como a base de uma história referente às qualidades de um produto. Considera-se que seja o principal repositório de significados criados na mente do consumidor, remetendo quer para a sua localização, como para a sua criação (Sherry, 2006). Uma marca pode também estruturar e organizar informação em relação aos produtos e ajuda a estimar o significado e valor dos atributos dos mesmos (Erdem, Swait, Broniarczyk, & Kapferer, 1999). Determina um certo nível de qualidade que será esperado pelos consumidores (Hakala, Svensson, & Vincze, 2012), aumentando, dessa forma, a confiança destes nas suas promessas. O *design* de uma marca e a sua criação de valor são o resultado da compreensão de todas as manifestações da marca, sejam elas planeadas pelos seus donos legais, ou produzidas pelos consumidores, empregados ou outros *stakeholders*

(Semprini, 2010). Devido à evolução tecnológica, da internet e das redes sociais, os consumidores compreenderam o poder da sua voz na sociedade e, através do uso de novos formatos e meios, começaram a produzir conteúdos contra ou favor das marcas (Kliatchko, 2008; Lovett, Peres, & Shachar, 2013; Pace et al., 2015). As marcas nunca foram tão importantes para os seus apoiantes e, ao mesmo tempo, tão sensíveis perante a opinião pública. Atualmente, a transformação de uma prévia audiência passiva em transmissores de mensagens de marca (Kliatchko, 2008) representou o aumento da fragilidade da marca, bem como a prestação de maior atenção à informação da marca num ambiente facilmente monitorado. As associações a uma marca definem a imagem mental da mesma e são definidas como únicas, permitindo-lhe diferenciar-se de outras da mesma categoria (Aaker, 1991, 1996; MacInnis and Nakamoto, 1991). Keller (1993) classifica as associações à marca pelo nível de abstração das mesmas, enquadrando num nível de abstração menos elevado, associações com base em benefícios e num nível mais elevado, associações como a atitude em relação à marca e a confiança na marca. Os benefícios associados representam o que os consumidores consideram que o produto ou serviço pode fazer por eles; associações de avaliação representam a avaliação geral dos consumidores em relação a uma marca. Os benefícios associados fornecem uma razão central para o consumidor preferir uma marca em detrimento de outra, dentro da mesma categoria.

Uma crise, por definição, é um evento inesperado e não rotineiro que cria incertezas e ameaça os objetivos primordiais de uma organização, podendo causar perdas financeiras e corroer a reputação organizacional (Cleeren, Heerde, & Dekimpe, 2013; Coombs, 2007b; Siomkos et al., 2010). A resolução de uma crise não pode ser feita através de processos rotineiros e resulta, tipicamente, em publicidade negativa, o que pode danificar a imagem organizacional (Rosa, 2001) e os *stakeholders*, quer física, financeira ou emocionalmente (Coombs, 2007b; Kim et al., 2017). Uma crise de marca pode ocorrer devido à existência de produtos defeituosos, a problemas de responsabilidade social, a mau comportamento da organização, a más práticas executivas, a maus resultados de negócio, a más condutas por parte de porta-vozes ou atitudes controversas, perda de apoio público ou disputas sobre a propriedade.

Os autores Dawar & Lei (2009) consideraram que uma crise de marca se faz sentir inicialmente ao nível dos benefícios associados, conduzindo a uma impressão resumida da crise, que inclui uma avaliação do seu impacto e gravidade. Esta impressão sumária está integrada com as associações de avaliação. Numa lógica semelhante, os autores sugerem

ainda que o efeito de uma crise é influenciado pela sua relevância para os benefícios chave da marca. Por outras palavras, a gravidade percebida de uma crise e o impacto da crise nas avaliações da marca determinam a relevância da crise.

De modo a clarificar a definição de crise de marca, pode afirmar-se que se trata de um evento inesperado que ameaça a capacidade percebida de uma marca de entregar benefícios esperados, enfraquecendo assim a *brand equity* (Ahluwalia et al., 2000; Dawar and Pillutla, 2000; Dawar and Lei, 2009; Pulling et al., 2006; Roehm and Tybout, 2006). Com base em algumas pesquisas (Pulling et al., 2006), as crises de marca foram concetualizadas de duas formas distintas. As **crises relacionadas com a performance** e as **crises relacionadas com os valores**. As crises relacionadas com o desempenho envolvem, por norma, produtos defeituosos e tendem a reduzir a capacidade percebida de uma marca (Dawar & Pillutla, 2000; Pulling et al., 2006; Roehm & Brady, 2007). Uma crise relacionada com os valores não envolve diretamente o produto, mas envolve questões sociais e éticas em torno dos valores adotados pela marca.

Outro fator relevante a ter em consideração quase se aborda a problemática das crises de marca é a *brand familiarity*. O conceito de *brand familiarity* refere-se a uma construção unidimensional diretamente relacionada com a quantidade de tempo gasto a processar informações sobre uma marca, independentemente do tipo ou conteúdo do processamento envolvido. A importância da *brand familiarity* e o seu papel têm vindo a ser reconhecidos no marketing, um exemplo disso é o facto de marcas familiares se mostrarem mais notórias em anúncios, sendo mais facilmente reconhecidas pelos consumidores (Chattopadhyay, 1998; Dahlen, 2001; Rindfleisch and Inman, 1998). A familiaridade da marca pode até atuar como uma espécie de amortecedor em relação à publicidade negativa. Os autores Pham and Muthukrishnan (2002) consideraram que, após um evento de crise que ponha em causa a atitude prévia da marca, os consumidores tentam defender a atitude inicial, recorrendo a informação relativa a essa atitude presente na sua memória. Quando uma crise ocorre numa marca familiar, as experiências, diretas ou indiretas, dos consumidores com ela, permitir-lhes-ão aceder à informação que retém em relação a essa marca, resultando na redução da influência da crise. Quando uma crise ocorre numa marca não familiar, a atitude dos consumidores em relação a essa marca pode não ser tão acessível, agravando a crise, tornando-a a principal informação em relação a determinada marca, segundo a qual os consumidores a irão avaliar.

Estudos sobre memorização de produtos ou serviços de uma marca mostram como a *brand familiarity* tem influência nos efeitos de uma crise (Mowen, 1980; Mowen and Ellis, 1981). Os consumidores assumem que marcas familiares têm menos responsabilidade na ocorrência de uma crise, o que se traduz numa atenuação do impacto negativo da avaliação da mesma. Sundaram and Webster (1999) mostraram que marcas familiares tendem a sofrer menos passa-a-palavra negativo do que marcas não familiares, uma vez que as primeiras têm avaliações mais estáveis e são menos suscetíveis de mudança. Dawar and Pillutla (2000) sugeriram que prévias avaliações positivas de uma marca familiar conduzem à diminuição do impacto negativo da avaliação da marca após uma crise.

Os estudos apresentados falham em examinar a familiaridade da marca a um nível semântico. A este nível, a familiaridade da marca consiste num bom entendimento das associações à marca e não só nas percepções positivas em relação a ela, isto é, considera os elementos que a tornam única e diferente das restantes marcas (Aaker, 1991, 1996; MacInnis and Nakamoto, 1991). Como exemplo, pesquisas anteriores sobre avaliações da extensão da marca demonstraram como os consumidores familiarizados com a mesma aliam as associações relevantes aos benefícios desejados numa extensão de categoria (Broniarczyk and Alba, 1994; Muthukrishnan and Weitz, 1991). De acordo com a lógica apresentada, seria de esperar que associações mais desenvolvidas permitissem aos consumidores familiarizados com a marca compreender melhor se a crise é ou não relevante para as associações chave à marca. A relevância de uma crise influencia a percepção de seriedade da crise por parte dos consumidores. Quanto mais relevante for a crise, mais séria é considerada e mais efetiva se torna na alteração da avaliação da marca pelos consumidores. Os autores Dawar & Lei (2009) propõem que o impacto de uma crise, para consumidores familiarizados com a marca, depende da sua relevância.

A *brand familiarity* tem influência quer na acessibilidade da atitude primordial dos consumidores em relação à marca, bem como na seriedade da crise informacional que desafia essa mesma atitude. Para uma marca pouco familiar, a inexistência de uma atitude inicial dos consumidores tem um peso maior na crise informacional e na avaliação da marca. Do mesmo modo, consumidores não familiarizados com uma marca têm um conhecimento limitado sobre a mesma, tornando-se difícil considerar a relevância da crise para a marca. Nestes casos, a crise informacional pode afetar a marca, independentemente da sua relevância. Para uma marca familiar, o conhecimento dos consumidores sobre a mesma, permi-

te-lhes ter uma percepção da seriedade e relevância da crise, influenciando o seu impacto (Dawar & Lei, 2007).

Em suma, uma crise organizacional afeta em grande escala a sua marca e, consequentemente, a sua reputação (Dawar & Lei, 2007). Tendo este fator em conta, é pertinente aprofundar a literatura existente em relação à reputação organizacional. Nesse sentido, surge a seguinte secção.

2.1.2. Reputação Organizacional: dimensões

A reputação organizacional tem vindo a atrair os académicos há décadas (Bundy and Pfarrer, 2015; Deephouse and Carter, 2005; Fombrun, 1996; Jensen, Kim, and Kim, 2012; Lange et al., 2011; Rhee and Valdez, 2009). Enquanto múltiplas concetualizações e operacionalizações tem vindo a ser propostas, recentemente Lange et al. (2011) identificaram três dimensões da reputação. Essas dimensões são representadas na tabela 2, abaixo apresentada:

Tabela 2 Dimensões da Reputação Organizacional

Dimensões da Reputação Organizacional	Referem-se a:
<i>Reconhecimento</i>	Familiaridade com a organização
<i>Favorecimento generalizado</i>	Percepções do favorecimento global da organização
<i>Reconhecimento por algo</i>	Expectativas da organização relevantes para uma determinada audiência

Fonte Lange et. al (2011)

Os autores Wein, Yang and Chen (2014) focaram-se no estudo de apenas duas dimensões que consideraram ser as mais importantes e que podem influenciar as reações dos *stakeholders* durante uma crise: o favorecimento generalizado e o reconhecimento.

O favorecimento generalizado da reputação organizacional reflete a avaliação geral de uma organização efetuada por diversas audiências (Deephouse, 2000; Fischer and Reuber, 2007; Fombrun, 1996; Lange et al., 2011). O favorecimento generalizado reflete os julgamentos de aproximação-evitação de múltiplos constituintes em relação a uma organização (Highhouse, Brooks, and Gregarus, 2009). Os traços desejáveis de uma organização com boa reputação têm a tendência a criar percepções e julgamentos positivos entre os *stakeholders*. Tais características destas organizações servem como sinais que estimulam os *stakeholders* a avaliar se uma firma é boa ou atrativa com base em percepções generalizadas, ao invés de resultados particulares obtidos pela organização. O favorecimento generalizado é

frequentemente classificado como “a impressão global de uma organização” através de um julgamento (Lange et al., 2011: 160).

A dimensão do reconhecimento tem vindo a ser desenvolvida de modo a “avisar sem julgamentos” os *stakeholders*, enfatizando a visibilidade e a atenção do público para informações relativas à organização (Lange et al., 2011: 155; Rindova and Martins, 2012; Rindova, Pollock and Hayward, 2006). O reconhecimento reflete a extensão pela qual os *stakeholders* obtêm informações sobre uma organização e através das quais reconhecem a organização sem a avaliar. Quanto mais uma organização ocupa um lugar de “espaço cognitivo e interpretativo no campo organizacional”, mais reconhecida pode ser considerada (Rindova and Martins, 2012: 21). Por outras palavras, quanto mais uma organização for mencionada durante o processo de troca de informação entre os *stakeholders*, mais visível e reconhecida se torna (Gupta and Lord, 1998; Rindova et al., 2006).

Enquanto as dimensões de reconhecimento e favorecimento generalizado se baseiam nas perceções globais de uma organização; o favorecimento generalizado reflete os julgamentos avaliativos dos *stakeholders* e o reconhecimento reflete os seus julgamentos não avaliativos. Estas duas dimensões são concetualmente distintas, uma vez que firmas reconhecidas podem ser adoradas ou odiadas (Lange et al., 2011). Por exemplo, Gardberg and Fombrun (2002) descobriram através de uma larga escala de entrevistas ao público que as empresas mais reconhecidas podem apresentar uma excelente reputação, uma péssima reputação ou, até, ambas. Os autores Wei, Yang and Chen (2014) seguem o proposto pela literatura até então e assumem que as duas dimensões da reputação organizacional (favorecimento generalizado e reconhecimento) são construtos ortogonais.

2.1.3. Reputação Organizacional: impacto da responsabilidade da crise e o passa-a-palavra negativo

A reputação organizacional representa uma “avaliação feita pelos *stakeholders* em relação a uma organização” (Coombs and Holladay 2006, p.123). Reputações favoráveis são entendidas pelo conjunto de fatores intangíveis que resultam em objetivos positivos para uma organização (Coombs, 2007; Coombs and Holladay, 2006; Gibson et al., 2006; Rhee and Haunschild, 2006). Segundo Fombrun and Riel (2004) “Uma boa reputação é semelhante a um íman: os consumidores são atraídos para as organizações que a possuem.” (p. 3). A criação da reputação é dependente das ações passadas de uma organização (Kiambi and Shaffer, 2015; van Riel and Fombrun, 2007) e é gerada por associações cognitivas que derivam da informação que os *stakeholders* recebem acerca de uma organização ao longo do

tempo (Fombrun and van Riel 2004; Rhee and Haunschild, 2006; van Riel and Fombrun, 2007; Turk et al., 2012).

Uma boa reputação conduz a expectativas mais elevadas por parte dos *stakeholders* em relação a uma organização (e.g., Dean, 2004; Grunwald and Hempelmann, 2011; Rhee and Haunschild, 2006). Caso essas expectativas sejam infringidas durante uma crise, as organizações com melhores reputações irão sentir mais culpabilidade atribuída pelos *stakeholders* (Sohn and Lariscy, 2015), forçando-as, por exemplo, a pagar restituições mais elevadas de modo a resolver o incidente (Grunwald and Hempelmann, 2011). Sohn and Lariscy (2015) designam este mecanismo de “efeito *boomerang*”. Este fenómeno justifica a razão pela qual a reputação organizacional pode causar sérios danos a uma organização durante a ocorrência de um evento negativo. Para além dos potenciais efeitos negativos na reputação a Teoria Situacional da Comunicação de Crise (teoria a ser abordada posteriormente) sugere a importância de averiguar o impacto de uma crise nos comportamentos intencionais dos consumidores, tais como, intenção de passa-a-palavra negativo (Coombs, 2010; Coombs and Holladay, 2008). “Se uma crise altera a reputação e cria efeitos negativos mas não tem impacto nas atitudes comportamentais, não haveria nenhuma razão para os efeitos da crise se tornarem uma preocupação.” (Coombs, 2007, p. 169). O passa-a-palavra negativo é uma comunicação interpessoal, informal e não comercial entre consumidores de marcas, produtos, serviços ou organizações (Anderson, 1998; Harrison-Walker 2001; Richins 1984; Goyette et al., 2010). Este fenómeno relaciona-se com afirmações que os *stakeholders* fazem acerca da organização (Schultz et al., 2011) e tem vindo a ser largamente aceite como um poder dominante na influência na avaliação de marcas (Laczniak et al., 2001), produtos (Rea et al., 2014) e organizações (Kiambi and Shaffer, 2015). Pode também influenciar as decisões de compra presentes e futuras de uma pessoa (Chu and Li, 2012; Coombs and Holladay, 2007; Schutz et al., 2011) e é mundialmente reconhecido como uma ameaça para uma organização (Coombs, 2010, 2014; Coombs et al., 2007). A emergência dos novos meios de comunicação (como as redes sociais) também reforça a influência negativa do passa-a-palavra negativo numa organização (Henning-Thurau et al., 2004; Silverman 2001). Uma elevada tendência para a utilização do passa-a-palavra negativo numa crise intencional é adereçada na literatura (e.g., Utz et al., 2013; Kiambi and Shafer, 2015). Por exemplo, Utz et al. (2013) descobriram que, na crise motivada por um desastre nuclear em Fukushima Daiichi, a crise secundária, propiciada pelo passa-a-palavra negativo, se tornou mais saliente para o público. Apesar dessas descobertas, Kiambi and Shaffer (2015) requerem a necessi-

dade de pesquisas mais aprofundadas em relação ao passa-a-palavra negativo num contexto de crise.

Coombs (2007) define crise como um “evento súbito e inesperado que ameaça as operações organizacionais, representando quer uma ameaça financeira como reputacional” (p. 164). Uma crise ocorre quando os *stakeholders* consideram que as suas expectativas em torno da organização foram transgredidas (Coombs, 2014). A Teoria da Atribuição Causal (Weiner, 1985) serviu de base para a Teoria Situacional da Comunicação de Crise (Coombs and Holladay, 2002; Coombs, 2004, 2007; Kim and Cameron, 2011) que fornece aos gestores linhas guias para que estes consigam fazer uma correspondência mais apropriada entre a melhor estratégia de resposta a uma crise consoante os diferentes tipos de crise. A Teoria da Atribuição Causal (Weiner, 1985) identifica três tipos de crises, sendo eles, vítima de crise, crise acidental e crise intencional, respetivamente. Cada tipo de crise define quanta responsabilidade é que os stakeholders atribuem à organização pelo sucedido. Consequentemente, uma crise intencional, como por exemplo, um erro humano, tem um grau de atribuição de responsabilidade bastante mais elevado e constitui uma ameaça reputacional bastante mais severa (Claeys et al. 2010). Uma vez que este tópico requer uma abordagem mais aprofundada e detalhada, tal será efetuado na secção seguinte.

2.2. Gestão e Comunicação da Crise

Uma crise que ocorra no seio de uma organização pode apresentar graves repercussões. Devem ser tidos em conta diversos fatores no que diz respeito à sua gestão e comunicação. Coombs (2007) define crise organizacional como a perceção de um evento imprevisível que ameaça as expectativas dos *stakeholders*, podendo causar um impacto sério na performance da organização e gerar resultados negativos. A forma como a organização responde a uma crise dita, em grande parte, as reações eventuais. As tecnologias digitais, nomeadamente as redes sociais tendem a complicar o modo como a gestão e comunicação de uma crise é efetuado, uma vez que adicionam problemas momentâneos, imprevisíveis e complexos.

Coombs (2012) propõe uma abordagem de três fases para compreender a problemática da gestão de uma crise:

1. Pré-crise: primeira fase, na qual é sugerida a tomada de medidas que previnam possíveis crises e uma preparação proativa para uma eventualidade;
2. Evento de crise: fase que determina o início de uma crise em que, até um certo ponto, são tomadas medidas para contê-la;

3. Pós-crise: fase final, após a ocorrência da crise, em que a organização se foca nos passos a dar em direção à resolução.

Tendo por base literatura existente, é possível identificar algumas teorias, que são frequentemente utilizadas, no que diz respeito às estratégias de resposta a uma crise. A Teoria Situacional da Comunicação de Crise, de Coombs (1995, 2007) e Fediuk, Pace & Botero (2010) que sugere quais as estratégias de resposta melhor recebidas pelos *stakeholders* durante uma crise; a Teoria da Atribuição Causal (Coombs, 2015; Weiner, 1986, 2006), explicada anteriormente e a Teoria da Reparação da Imagem, proposta por Benoit (1995, 1997, 2015) que é essencialmente descritiva e foi desenvolvida através de casos de estudo com base em relatórios dos meios de comunicação social.

O estudo da Teoria da Atribuição Causal (Weiner, 1985) é muito relevante neste contexto. Esta teoria serviu de base para a elaboração da Teoria Situacional da Comunicação de Crise e, de modo a identificar os diversos tipos de crise que mais afetam a reputação de uma organização e o grau de responsabilidade a eles atribuído, Coombs (2007) agrupou-os em três categorias, ilustradas na tabela seguinte (Tabela 3):

Tabela 3 Categorias da Teoria da Atribuição

Categoria	Grau de Responsabilidade	Exemplos
Vítima - crises causadas por eventos externos à organização	Baixo	Desastres naturais
Acidental – crises despoletadas pela organização, intencionalmente	Moderado	Falhas técnicas de produtos
Intencional/Possível de prevenir – crises despoletadas por ações mal-intencionadas	Elevado	Ações da organização que criam riscos ou violam leis

Fonte: Coombs (2007)

Os estudos existentes sobre a gestão e comunicação da crise focam, essencialmente, as fases do durante e pós crise e as tentativas de atenuar a ameaça reputacional através de uma aproximação baseada em mensagens (Zhang & Benoit, 2004). A função de uma comunicação estratégica na gestão de uma crise e a importância da reputação organizacional como um elemento intangível têm vindo a ser estudadas em diversas disciplinas, desde a gestão

estratégica à comunicação organizacional (MacMillan, Money, Downing & Hillenbrand, 2005; Men, 2014). Muitos acadêmicos dedicados ao estudo da comunicação da crise têm vindo a explorar e compreender quais as melhores estratégias para influenciar a percepção da opinião pública sobre a organização, especialmente durante uma crise (Wan & Pfau, 2004). Mais recentemente, alguns acadêmicos ressaltaram a importância das organizações reorientarem a sua estratégia comunicativa de forma a construir relacionamentos mutuamente benéficos para os principais grupos envolvidos (Hallahan, Holtzhausen, Ruler, Veri & Sri-ramesh, 2007), resultando numa abordagem de comunicação estratégica e comportamental, ao invés de uma abordagem simbólica e interpretativa (Grunig & Kim, 2011). O público tem tendência a reagir de forma emotiva em relação às más condutas organizacionais (Antonetti & Maklan, 2016). Como analisado anteriormente, em consequência de emoções negativas face a uma crise, podem resultar ações hostis por parte do público, traduzindo-se maioritariamente em passa-a-palavra negativo e no boicote dos produtos da empresa (Braunsberger & Buckler, 2011). De modo a evitar que tais resultados negativos ocorram, são necessárias mais estratégias de gestão de crise. São de salientar duas estratégias que se focam na abordagem das relações públicas, sendo elas a criação de pontes e a estratégia de amortecimento (Kim, 2014).

Kim (2014) reinterpretou os dois paradigmas das atividades de relações públicas propostos por Grunig (2006, 2009), a criação de pontes e a estratégia de amortecimento, como estratégias de comunicação. O autor redirecionou a atenção de discussões prévias focadas na comunicação simétrica *versus* assimétrica, para uma discussão baseada na resolução do problema *versus* manipulação. A construção de pontes aponta as falhas entre as posições de gestão e do público para a resolução do problema e promove a manutenção de uma relação favorável entre a organização e os consumidores. A estratégia de amortecimento assenta na manipulação e moldagem das percepções do público em relação ao comportamento da organização e amortece a oposição do público, garantindo que a organização pode manter os seus comportamentos problemáticos ou pouco éticos (Kim, 2014).

O pressuposto principal da estratégia de construção de pontes assenta na construção e manutenção de uma relação da gestão com as relações públicas. Esta filosofia de comunicação estratégica acrescenta legitimidade ao funcionamento da organização, enfatizando a importância do departamento de comunicação com uma abordagem de gestão estratégica favorável e direcionada para as relações públicas e resultados reputacionais da organização. O estudo de Chung, Lee and Heath (2013) determinou que a relação cliente-negócio era o

principal elemento da *brand equity*. Tais resultados são exemplo de uma mudança no foco estratégico, tentando construir uma imagem positiva na mente do público, podendo ser alcançado através da comunicação pelo diálogo bidirecional e pelo alinhamento das atividades organizacionais com as necessidades dos consumidores. Uma reputação e imagem positivas representam o resultado dos esforços de construção e manutenção de relações através de um controlo ético e responsável de comportamentos organizacionais, por oposição à gestão de mensagens (Kim, Bach & Clelland, 2007). Esta mudança não ficou indiferente à prática comunicacional. Os consultores de comunicação deram ênfase à importância de uma estratégia de comunicação que valorize a relação entre os *stakeholders* e comportamentos organizacionais responsáveis. Montague (2013) afirma que a era da narrativa está ultrapassada e o momento de “contar histórias” surgiu. O autor propõe que a comunicação de uma organização seja autêntica e transparente, possibilitando a incorporação de ações genuínas na sua própria história. A narração de marcas, segundo o autor, não ajuda as empresas a crescer e a sobreviver, ao invés, as histórias da marca devem basear-se naquilo que a organização realmente é e faz. O Relatório do Poder do Propósito de Burson-Marsteller (2013) também confirma o significado da história, realçando a importância da existência de uma substância real por trás das comunicações. Krishna and Kim (2016) asseguram que o aspeto fulcral da estratégia de comunicação é consistente com a implementação da estratégia de construção de pontes.

É importante notar que a implementação da estratégia de construção de pontes não exclui o uso de estratégias simbólicas. A comunicação das ações corretivas da organização e a retificação de comportamentos através da representação simbólica são das principais formas de comunicação utilizadas para minimizar conflitos potenciais entre o público e os gestores. No seguimento desta linha de pensamento, surge o estudo das estratégias de resposta mais frequentemente recomendadas aos gestores de crise, após a ocorrência de uma crise que ponha em causa a reputação organizacional e ameace a organização.

2.2.1. Estratégias de Resposta a uma Crise

A Teoria Situacional da Comunicação de Crise considera três tipos principais de resposta a uma crise. Os dois primeiros privilegiam a proteção dos *stakeholders*, sendo que se baseiam em informação instrutiva que pretende ajudar a lidar fisicamente com a crise e informação de ajuste que atua ao nível psicológico, tentando atenuar a forma como a crise é encarada. O terceiro tipo refere-se à reputação da organização, que é reconstruída através da compreensão das atribuições de responsabilidade pelos *stakeholders*. Segundo a Teoria

Situacional da Comunicacional de Crise, para compreender qual a estratégia de resposta mais adequada a uma crise, que minimize os danos causados à reputação, é necessário compreender de que tipo de crise se trata (Coombs & Holladay, 2002).

Como mencionado anteriormente, existem diversos tipos de crise que ambas as teorias, Teoria Situacional da Comunicacional de Crise e Teoria da Atribuição Causal, se preocuparam em classificar. Assumindo a necessidade de recuperação e reestruturação da imagem de uma organização após uma crise, surgem as estratégias de resposta que podem intervir ao nível da reparação da reputação e na gestão das reações negativas por parte dos *stakeholders* (Coombs, 2007, 2012). Coombs propõe estratégias específicas que assentam na Teoria da Reparação da Imagem, que tem por base o pedido de desculpa (Benoit, 1995). Benoit sugere catorze estratégias de reparação da imagem, agrupadas em cinco categorias abrangentes: negação, responsabilidade, redução da ofensa, ação corretiva e mortificação. Coombs (2007, 2012) simplificou e recategorizou estas estratégias de modo a determinar melhor as intenções e perceções da responsabilidade de uma crise.

As estratégias de resposta posteriormente estabelecidas pela Teoria Situacional da Comunicacional de Crise são implementadas com base no nível de responsabilidade da organização e refletem os diferentes níveis de atribuição de responsabilidade. Definem-se quatro estratégias: negação, diminuição, reconstrução e reforço.

- Negação: remove conexões entre a organização e a crise, sugerindo que a organização não é culpada pelo sucedido. Estas estratégias incluem:
 - Ataque ao acusador, confrontando a pessoa ou grupo que fez a acusação;
 - Negação, assumindo que a crise não existe;
 - “Scapegoating”, isto é, “bode expiatório”, atribuindo a culpa a terceiros.
- Diminuição: sugerida para casos em que a organização perde o controlo da situação e tenta mostrar que a crise não é tão grave quanto possa parecer. Estas estratégias incluem:
 - Desculpa, negando a intenção de prejudicar e alegando inabilidade para controlar os eventos que decorreram da crise;
 - Justificação: admitindo que os danos percebidos não são tão prejudiciais como parecem.
- Reconstrução: cria atitudes novas e positivas em relação à reputação através da recompensa material e simbólica. Estas estratégias incluem:

- Compensação, compensando as vítimas monetariamente ou com bens materiais;
- Desculpa, aceitação verbal da responsabilidade com intenção de obter o perdão dos *stakeholders*.
- Reforço: faz proveito da boa vontade anterior para ajudar a reafirmar as reputações positivas existentes. Estas estratégias incluem:
 - Reforço, relembando aos *stakeholders* boas ações prévias;
 - Elogio, elogiando e elevando as qualidades dos *stakeholders*;
 - Vitimização, considerando a organização como uma vítima da crise.

Após apresentadas as estratégias de resposta existentes, é possível efetuar uma relação de causalidade entre estas e os tipos de crise. Conclui-se que as estratégias de diminuição são mais apropriadas para crises acidentais em organizações sem historial de crise e uma reputação prévia favorável ou para organizações vítimas de crises com historial de crise e uma reputação prévia pouco favorável. Estratégias de reforço são ideais para crises acidentais sem historial associado e caso se trate de uma crise possível de prevenir. Estratégias de negação devem ser utilizadas em casos de crises com base em rumores ou contra desafios injustificados de atores externos. Caso o desafio exista, a ação corretiva pode ser aplicada se outros *stakeholders* estiverem dispostos a apoiar o desafio. (Coombs, 2012).

Coombs (2012) sublinha a importância da necessidade de uma organização dar resposta a uma crise de forma rápida e precisa, de modo a evitar problemas no que diz respeito às exigências dos *stakeholders* e às tentativas dos *media* para preencher falhas de comunicação.

2.2.2. A gestão da crise e os primeiros momentos após a sua ocorrência

Nas secções anteriores deu-se ênfase à gestão e comunicação de uma crise, bem como às medidas mais recomendadas a tomar após a sua ocorrência. Como referido as crises são eventos não rotineiros e inesperados que criam incertezas, ameaçam os objetivos primordiais de uma organização e podem causar prejuízos financeiros e até corroer a reputação organizacional (Cleeren, Heerde, & Dekimpe, 2013; Coombs, 2007b; Siomkos et al., 2010). As crises não são solúveis através de procedimentos de rotina e resultam tipicamente em publicidade negativa que tende a causar um impacto negativo na imagem corporativa (Rosa, 2001) e nos *stakeholders* quer a nível físico, financeiro ou emocional (Coombs, 2007b; Kim et al., 2017). As crises de marca podem ocorrer com base em diversas causas. Para

atenuar os efeitos das crises causadas pela existência de produtos defeituosos, são, normalmente efetuadas campanhas de recuperação de produtos. Embora o propósito dessas campanhas se prenda com a adição de um fator de segurança, revelam também as falhas da sociedade nos processos de controlo das organizações (Greyser, 2009; Kalaighnam, Kushwaha, & Eilert, 2013). A atitude da organização ao enfrentar uma crise influencia diretamente a perceção da sociedade e a atribuição de culpas (Siomkos et al., 2010). As respostas, como explicitado anteriormente, podem variar de negações de responsabilidades a aceitação de responsabilidade, seguindo obrigações legais, ou ainda através de esforços de compensação. Ao assumir uma posição encarada como falsa, qualquer organização, independentemente da sua responsabilidade, irá sofrer uma maior atribuição de culpa. Se a posição assumida for encarada como transparente e honesta, a probabilidade de os consumidores encararem a versão da organização como real, é muito maior e não lhe irão atribuir responsabilidade pelo sucedido (Rosa, 2001). Em momentos de crise, deve existir uma competição entre as organizações e os meios de comunicação social para liderar o processo de comunicação, uma vez que a velocidade com que a informação circula e a sua credibilidade tornam-se cruciais (Coombs, 2007b; Kim et al., 2017; Koerber & Zabara, 2016; Rosa, 2001; Neto, 2010).

Nos eventos de crise que envolvam falhas humanas, os padrões governamentais e contabilísticos, bem como os códigos de conduta serão requisitados e monitorizados para posterior implementação. Torna-se imprescindível a existência de sistemas computacionais integrados que sejam capazes de treinar os representantes da organização como um dos componentes de um plano de *big data* (Gobble, 2013; Manyika et al., 2011). Os principais indicadores referentes às variáveis controláveis da marca devem ser constantemente analisados do ponto de vista da gestão de negócios (Biesdorf et al., 2013). Esta informação representa também um papel importante na definição de parâmetros de crise, tais como os que se referem aos cenários competitivos, à elasticidade dos preços, à distribuição e qualidade dos produtos de venda e à avaliação das campanhas de publicidade atuais (Cleeren et al., 2013; Kalaighnam et al., 2013; Rosa, 2001). O controlo da marca e da reputação organizacional para diferentes audiências, num contexto digital, pode indicar o surgimento de movimentos fora dos padrões de normalidade, impedindo a antecipação da crise (Silva, 2010). Tendo em conta o crescente número de crises, as organizações devem assumir que uma crise pode ocorrer a qualquer instante (Dawar & Pillutla, 2000; Siomkos et al., 2010). Uma companhia deve enquadrar nos seus processos rotineiros uma gestão estratégica de

crise. Do ponto de vista dos produtos, isto significa, continuar a controlar todas as variáveis que possam ter influência na sua qualidade, incluindo o controlo de dados e produção, bem como o cuidado com a rastreabilidade dos produtos após a sua distribuição e ter em conta as reações dos consumidores através de um canal de atendimento ao cliente e das redes sociais. Do ponto de vista da liderança, considera-se pertinente a reunião de um comité previamente estabelecido e o uso de uma sala própria para a discussão de eventos de crise, sendo que poderiam aumentar a consciencialização sobre a informação disponível, facilitar a análise multifuncional e favorecer a velocidade da tomada de decisão (Rosa, 2001; Silva, 2010). O aumento das crises de marca (Cleeren et al., 2013; Dawar & Pillutla, 2000; Siomkos et al., 2010); a consolidação dos consumidores como geradores de mensagens de marca (Gensler, Volckner, Liu-Thompkins, & Wiertz, 2013; Kaplan & Haenlein, 2010) e o aumento da velocidade, volume e variedade de informação (Biesdorf et al., 2013; Brown, Chui, & Manyika, 2011), combinados exigem grandes capacidades por parte dos gestores, de modo a fazer um correto uso da informação no processo de tomada de decisão no que diz respeito à gestão de crise.

2.2.3. Ações a tomar ao enfrentar uma crise

Os momentos de tomada de decisão e mudança causam, muitas vezes, desconforto aos gestores. A exposição e o medo de cometer erros, a omissão de objetivos privados, a aversão ao risco, a falta de visão de recursos e problemas com contabilidade incorreta são barreiras importantes a quebrar para a adoção da mudança (Keagan & Lahey, 2011; Kim & Mauborgne, 2011; Kotter, 1997, 2012). O momento atual é de mudança no que diz respeito à informação tecnológica, isto é, o volume crítico de dados e a capacidade de processamento tem vindo a aumentar exponencialmente, conduzindo a uma enorme quantidade de informação mal estruturada que, vindo a ser analisada, pode conter informações úteis (Dijcks, 2013). Existe inúmera tecnologia capaz de monitorizar informação contida em ambientes diferentes (internos e externos) e em diferentes formatos (gráficos, relatórios, fotografias, publicações nas redes sociais, notícias), formulada por vários *stakeholders* (empregados, concorrentes, consumidores, jornalistas, agências governamentais). É essencial que esta análise e monitorização informacional sejam feitas em tempo real, de forma a identificar rapidamente problemas que possam vir a causar crises de marca. A iminência de uma crise de marca deve criar o sentido de urgência necessário para que os gestores trabalhem de forma preventiva, de modo a minimizar o seu impacto (Kim & Mauborgne, 2011; Kotter, 1997; Schlesinger, 2008). O aumento do número de ferramentas capazes de moni-

torizar e analisar informação pode permitir a identificação de problemas que possam despoletar crises num estado precoce, impedindo-a de ocorrer. A deteção rápida de problemas e causas associadas com a gestão de uma equipa sénior autónoma (um comité de crise) pode também minimizar os efeitos negativos. O estabelecimento prévio de um comité de crise, com a devida formação e posterior convocação também influenciam a preparação dos gestores para uma crise (Bridges, 1986; Kim & Mauborgne, 2011; Kotter, 2012; Neto, 2010). Durante uma crise, a pressão para a tomada da decisão acertada num curto espaço de tempo, requer uma rápida mobilização por parte da organização.

2.3. Reações dos consumidores a uma crise

Uma crise pode afetar os consumidores a nível físico, emocional e financeiro; fazendo com que, em muitos casos, estes tenham tendência a espalhar passa-a-palavra negativo ou decidam não adquirir mais produtos da marca em causa ou, ainda, desenvolver avaliações negativas em relação à marca (Claeys & Cauberghe, 2012). As emoções mais associadas às perceções de responsabilidade corporativa são a raiva ou a simpatia (Weiner, 1995). No caso de transgressões despoletadas por falta de controlo, provocadas intencionalmente ou no caso de a organização ser responsável pelo sucedido, a emoção mais natural e que mais ocorre é a raiva. Tal acontece porque a raiva é uma emoção que surge da crença de que algo ou alguém poderia ou deveria ter procedido de forma diferente (Averill, 1982; Frijda, 1986; Roseman, 1991; Weiner, 1995). A simpatia emerge na crença na abstenção de julgamentos de responsabilidade ou surge quando algo ou alguém se magoa ou sofre e experiencia uma necessidade, isto é, uma discrepância entre o estado do agente e o que alguém deseja para esse agente numa ou mais dimensões do bem-estar (Lishner, Batson, & Huss, 2011; Niezink, Sierro, Dijkstra, Buunk, & Barelds, 2012; Weiner, 1995). A raiva e a simpatia podem também criar noções de responsabilidade e estimular ações subsequentes. A raiva geralmente conduz as vítimas a divergir da causa da raiva e a retaliar com ações que podem causar algum tipo de dano; a simpatia conduz os indivíduos na direção oposta, provocando ações mais positivas e pró-sociais. O processo de atribuição de responsabilidade por parte de um consumidor pode estimular ações que influenciam as suas reações a uma crise. Quando a atribuição de responsabilidade é mais elevada, são gerados mais sentimentos negativos, tais como raiva em relação à organização (Choi & Linn, 2009; Coombs, 2007; Jin, 2009; Utz, Schultz, & Glocka, 2012), podendo fazer com que a simpatia decresça. Estas emoções podem afetar as intenções do consumidor para agir. Consumidores tomados pela raiva podem mostrar-se motivados para agir contra a organização responsável pela crise

(Coombs and Holladay, 2004; Lerner & Tiedens, 2006) através de certas ações, como a diminuição da intenção de compra de produtos da organização, o aumento do *passa-a-palavra* negativo, ou ter uma atitude de diminuição perante a organização, no geral. A raiva e a simpatia surgem como as principais emoções após um evento de crise, como tal, será aprofundado, seguidamente, o papel da mediação de ambas as emoções.

2.3.1. O papel da mediação de emoções: Raiva vs. Simpatia

A comunicação da crise pode proteger a reputação organizacional de uma forma mais efetiva se as emoções dos *stakeholders* forem tidas em conta de uma forma mais aprofundada (Coombs and Holladay, 2005). Os gestores de crise podem responder de forma mais apropriada ao incidente (Laufer and Coombs, 2006). O papel das respostas emocionais no contexto de crise tem sido apenas estudado mais recentemente (Choi and Lin, 2009a, 2009b, 2009c; Coombs et al.; Jin 2009, 2010; Jin et al., 2012; Kim and Cameron, 2011).

Coombs and Holladay (2015) afirmam que as crises não só geram atribuições de culpa, como também criam respostas emocionais entre os indivíduos envolvidos. De acordo com a Teoria da Atribuição, a raiva e a simpatia são apontadas como as principais emoções no contexto da comunicação pós-crise (Coombs and Holladay, 2005, 2008). A raiva subsequente a uma crise é gerada quando a responsabilidade é atribuída a uma organização por qualquer tipo de violação das normas (Iyer and Oldmeadow 2006; Lindner, 2006; Jin, 2010). A simpatia é evocada através do testemunho do sofrimento de outros, particularmente, quando se considera que esse sofrimento não é merecido (Gruen and Mendelson, 1986; Salovey and Rosenhan, 1989). Apenas poucos estudos têm vindo a ser desenvolvidos em relação ao impacto da simpatia; contudo, a evidência de efeitos positivos na comunicação tem sido notória (Folkman and Moskowitz, 2000; Jin, 2014).

Na Teoria Situacional da Comunicacional de Crise, a emoção é entendida como um fator capaz de prever intenções comportamentais, mas não os impactos na reputação (Coombs, 2007; Choi and Lin 2009b). Jin et al. (2007) asseguram que as emoções sentidas durante uma crise podem ter um impacto na perceção das pessoas em relação à organização. Choi and Lin (2009b) propõem ainda um modelo concetual revisto da Teoria Situacional da Comunicacional de Crise que relaciona diretamente as emoções com a reputação – segundo este modelo, quanto mais se fizer sentir a presença de raiva, menor será a reputação da organização. Este facto enfatiza a importância de ter em consideração as emoções aquando de uma tentativa de proteção da reputação organizacional (Choi and Lin., 2009b).

As emoções também influenciam as intenções comportamentais, tais como o passa-a-palavra negativo (Coombs and Holladay 2007; Coombs 2007; 2014). Este fenómeno é altamente influenciado pela raiva, uma vez que os indivíduos se sentem inclinados a expressar os seus sentimentos (Wetzer et al., 2007). Coombs et al. (2007) afirmam que consumidores insatisfeitos têm uma maior tendência a partilhar com amigos ou familiares a sua experiência de compra. Utz et al., (2013) revelam ainda que a raiva tem um impacto na comunicação de crise secundária. Esta designada “comunicação dinâmica negativa” não está totalmente confirmada na literatura. Como sugerido por Coombs et al. (2007), um nível moderado de raiva em relação a uma organização pode não ser por si só suficiente para desenvolver uma comunicação dinâmica negativa. Quando um nível de raiva mais elevado é observado, os consumidores tendem a apoiar menos a organização e espalhar mais passa-a-palavra negativo (McDonald et al., 2010). Numa situação de crise com altas atribuições de responsabilidade à organização, tal como a raiva é esperada, também é a intenção de passa-a-palavra negativo. Por outras palavras, a raiva tem um poder mediador de impacto na responsabilidade da crise em relação ao passa-a-palavra negativo. A simpatia é assumida como representante de um papel menos importante numa crise do que a raiva, uma vez que o seu efeito positivo pode não ter uma influência assim tão vasta nos *stakeholders* (Coombs and Holladay, 2005).

2.3.2. O papel da mediação da relevância pessoal e da relação pessoa-organização

Recentemente, vários académicos têm vindo a tentar perceber de que forma é que as perspetivas pessoais afetam os resultados após uma crise (e.g., Choi and Lin 2009a; b; Claeys and Cauberghe, 2015; Dean, 2004). Por exemplo, Laufer and Jung (2010) aplicaram uma teoria de focos regulatórios para analisar se consumidores com sistemas regulatórios diferentes (isto é, focos de promoção *vs.* focos de prevenção) reagem de forma diferente à comunicação de produtos em eventos de crise. Descobriram que criar um regulatório é essencial para cumprir com os requisitos de revenda de um desses produtos. Laufer and Wang (2017) adotaram a teoria da acessibilidade-diagnóstico, derivada da psicologia, de forma a explicar como a crise informacional é processada pelos consumidores, bem como as suas consequências na possibilidade de desencadear um contágio de crises. Uma elevada semelhança entre organizações pode fazer com que os consumidores as classifiquem numa só categoria. Se uma companhia está em crise, outras pertencentes à mesma categoria podem ser afetadas mesmo sem terem efetuado qualquer tipo de dano, devido a uma elevada acessibilidade de associações nos sistemas mentais dos consumidores (Laufer and Wang,

2017; Roehm and Tybout, 2006; Yu et al., 2008).

Para além destas descobertas, Choi and Lin (2009b) salientaram que ainda muito pouco é conhecido sobre como os potenciais *stakeholders* afetados durante uma crise, respondem e como essas respostas deveriam ser incorporadas na Teoria Situacional da Comunicacional de Crise. A compreensão dessas reações pode ser utilizada para conduzir a comunicação pós-crise de uma organização (Härtel, et al., 1998; Coombs, 2007; Kim and Cameron, 2011). Choi and Lin (2009a) concluíram que a inclusão do envolvimento dos consumidores na Teoria Situacional da Comunicacional de Crise é “um passo lógico para as pesquisas futuras na comunicação da crise” (p. 21).

A relevância pessoal refere-se à importância percebida por um indivíduo num evento baseado em valores e necessidades inerentes (Celsi and Olson, 1988; Zaichkowsky, 1985). Isso define o sentido subjetivo de um indivíduo do seu envolvimento num acontecimento ou situação, o tão designado “envolvimento sentido” (Celsi and Olson, 1988). A literatura de relações públicas tem evidenciado a importância do papel da relevância pessoal de acordo com a receptividade da audiência para informação e problemas (Heath and Douglas, 1990; Choi and Chung, 2013).

McDonald and Härtel (2000) foram os primeiros a aplicar a relevância pessoal ao contexto da comunicação de crise. Eles afirmam que, apesar da Teoria da Atribuição encarar a relevância pessoal como um evento crítico, dificilmente integra o conceito no modelo. Ao invés, a teoria dos eventos afetivos proposta por Weiss and Cropanzano (1996) assegura que o nível de relevância pessoal define a intensidade das emoções sentidas pelos consumidores numa crise. Choi and Lin (2009a) não comparam o elevado ou baixo envolvimento em relação à avaliação da crise por parte dos consumidores. Mais recentemente, Claeys and Cauberghe (2014) preencheram esta falha incorporando o envolvimento pessoal no modelo concetual da Teoria Situacional da Comunicacional de Crise. Os autores demonstram que num alto envolvimento numa crise, as estratégias de resposta a uma crise que respondem adequadamente a um determinado tipo de crise, aumentam as atitudes (positivas ou negativas) em relação à organização no pós-crise.

A relação consumidor-organização tem origem no conceito da identificação social, que se refere à “perceção da unidade com ou pertencente a um grupo, envolvendo experiência direta ou vicária dos seus sucessos e falhanços” (Ashforth and Mae, 1989, p.34). A teoria da identidade social postula que os indivíduos têm tendência a categorizar-se em grupos sociais, uma vez que isso lhes permite situarem-se no seu ambiente social (Pérez,

2009; Ashforth and Mae, 1989; Tajfel and Turner, 1985). Ashforth and Mae (1989) transferiram o conceito da identidade social para um contexto organizacional e assumiram que a identificação organizacional é um tipo específico da identificação social. A organização funciona como uma categoria social que pode motivar o indivíduo e a sua autoconfiança (Ashforth and Mae, 1989). Pessoas que normalmente se identificam fortemente com uma organização, comportam-se de forma coerente com os valores, crenças e cultura da organização (Xiao and Lee, 2014).

A relação pessoa-organização tem vindo a ser largamente estudada nos domínios do marketing (e.g., Lichtenstien et al., 2004; Bhattacharysa and Sen, 2003). Foi descoberto que os consumidores que se identificam com uma companhia normalmente têm uma conexão mental com a mesma (Dutton et al., 1994; Bhattacharysa and Sen, 2003) e podem ajustar as suas ações aos interesses da organização (Mael and Ashfort, 1992). Em alguns casos, mesmo sem a existência de uma conexão interpessoal entre a organização e o indivíduo, a relação pessoa-organização pode existir (Ashforth and Mae, 1989). Admite-se que não só os consumidores, mas também não consumidores podem identificar-se com a organização. Tal implica que, num cenário de crise, os *stakeholders*, que mais se identificam com a organização podem sentir-se emocionalmente conectados com ela, apoiando as suas atividades. Por outras palavras, podem acreditar nos valores da organização e considerá-las como parte do grupo, apesar do evento negativo. A responsabilidade atribuída à organização pela crise pode gerar menos raiva e mais simpatia entre esses indivíduos que apresentem uma maior ligação pessoa-organização.

Em suma, a relevância pessoal e a relação pessoa-organização determinam, ambas, o nível no qual um indivíduo procura, percebe e valoriza uma crise informacional (Wanjenk and Wang, 2018).

2.4. Contexto digital: As redes sociais e as suas características

As redes sociais têm características únicas que as tornam atrativas para efetuar a comunicação de uma crise. Uma das oportunidades que as redes sociais oferecem é o facto de as mensagens se poderem espalhar com bastante facilidade e rapidez, abrangendo um público vasto (Jin et al., 2011; Schultz et al., 2011). Permitem às organizações manter uma comunicação ativa e envolvente com os consumidores, uma vez que possibilitam uma apreensão e resposta dirigidas de forma direta aos comentários lá efetuados (Floreddu, Cabiddu e Evaristo 2014). As redes sociais funcionam também como uma ferramenta económica

para as organizações, visto que as respostas efetuadas ao feedback dos consumidores podem ser vistas por outros com opiniões semelhantes (Bygstad & Presthus, 2012).

2.4.1. Interação entre a organização e os consumidores nas redes sociais: a importância do *Facebook*

As redes sociais apresentam bastantes oportunidades mas também alguns desafios para os gestores. Quando uma organização é confrontada com uma crise, as redes sociais podem constituir uma ameaça potencial, uma vez que os consumidores podem partilhar informações sobre a empresa com bastante rapidez a um número considerável de pessoas, sendo um processo difícil de controlar (Effing & Spil, 2016). Luoma-aho e Vos (2010) argumentam que a comunicação organizacional é cada vez menos previsível no ambiente *online* atual, em que as interações com os consumidores não podem ser controladas pela organização. A falta de controlo resulta numa espécie de vulnerabilidade organizacional aumentando a frequência e gravidade das crises organizacionais (Gruber, Smerek, Thomas-Hunt e James, 2015). As interações entre as organizações e os consumidores tornam-se acessíveis e visíveis para um público amplo (Coombs & Holladay, 2014). Quando uma organização em crise faz uma publicação no *Facebook*, os consumidores podem reagir e responder de forma imediata e pública. Esses comentários são visíveis para todos os utilizadores que visitem a página e tornam-se visíveis para os seus amigos e amigos de amigos. A forma como as empresas lidam com os comentários numa publicação relativa à crise organizacional é crucial e pode influenciar a reputação organizacional (Coombs & Holladay, 2007). Em suma, é da máxima relevância que as organizações em crise abordem adequadamente o feedback dos consumidores, tendo em atenção o modo como o fazem (o designado tom, no discurso oral) com que o fazem.

Em setembro de 2017, o *Facebook* teve uma média de utilizadores ativos diariamente de 1,37 bilhões (dados retirados do Facebook), revelando o seu potencial para atingir um público enorme. Sendo uma das redes sociais mais predominantes, o *Facebook* fornece um método de comunicação mais dialógico do que outras redes (Manetti et al., 2016; Driessen et al., 2013; Haigh et al., 2013). Torna-se uma plataforma adequada para a existência de um diálogo virtual entre os serviços públicos e respetivos *stakeholders*. A existência deste diálogo pressupõe o conhecimento dos conceitos de “empurrar” e “puxar” informações (Martin, 2017a; Cuppen, 2012). O conceito de “empurrar” define-se como o fluxo de informações transmitidas da organização para os *stakeholders* (Pedersen et al., 2013; Merilainen e Vos, 2011), numa determinada frequência (Pedersen et al., 2013; Merilainen e Vos, 2011). “As

publicações das organizações no *Facebook* são, por norma, visíveis por qualquer pessoa que navegue na página, embora apenas o círculo de fãs da organização receba uma notificação” (Garcia-Milian et al., 2012, p. 173). A forma como as informações são exibidas no *feed* de notícias dos utilizadores (Facebook, 2017a) é influenciada, por exemplo, pela popularidade da publicação (Facebook, 2017b) ou pelas configurações individuais dos utilizadores do *Facebook* (Facebook, 2017c). Publicações sobre serviços (Manetti et al., 2016), energia renovável (Pedersen et al., 2013) e ofertas de emprego (Merk et al., 2013) são alguns exemplos da ampla gama de informações potenciais existentes. Como os indivíduos têm interesses diferentes, a escolha da informação publicada pode influenciar a participação das partes interessadas de forma diferente (Pedersen et al., 2013; Merilainen e Vos, 2011; Bortree e Seltzer, 2009; Wallsten, 2007).

Para além de publicar informações, as organizações também podem reagir aos comentários dos utilizadores (Martin, 2017a; Pedersen et al., 2013; Merilainen e Vos, 2011; Bortree e Seltzer, 2009; Wallsten, 2007; Pedersen, 2006). Para manter um fluxo de comunicação, uma velocidade adequada de resposta torna-se essencial (Pedersen et al., 2013; Merilainen e Vos, 2011; Bortree e Seltzer, 2009). Os utilizadores devem ter a possibilidade de responder às publicações da empresa ou introduzir novos tópicos no diálogo. Este fluxo invertido de comunicação é definido como o "puxar" da informação. Ao permitir ou excluir esses comentários de utilizadores, as empresas de serviços públicos podem influenciar significativamente o diálogo e os seus resultados (Martin, 2017a; Martin e Grueb, 2016; Haro-deRosario et al., 2016; Uren et al., 2016; Pedersen et al., 2013). Por exemplo, ao permitir ou até encorajar comentários de utilizadores, a entidade pode ganhar “o conhecimento do utilizador como fonte de novas ideias e soluções criativas no atual ambiente de serviço público” (Simmons e Brennan, 2017, p. 1085).

A literatura atual sugere quais as características específicas dos utilizadores que podem influenciar o diálogo no Facebook (Hisham et al., 2015; Hong e Na, 2017; Skoric et al., 2015). Essas características podem ser diferenciadas em características demográficas e comportamentais.

As características demográficas dos utilizadores do *Facebook* abrangem a idade (Oleszkiewicz et al., 2017; Frison e Steven, 2016; Hisham et al., 2015), o género (Brandtzaeg, 2017; Frison e Steven, 2016; Hoy e Milne, 2010) e o país/cultura (Hong e Na, 2017; Skoric et al., 2015; Karl et al., 2010). Essas três características afetam, por exemplo, a finalidade da utilização do *Facebook* (Brandtzaeg et al., 2010; Horzum, 2016; Kim et al.,

2011), a expressão dos utilizadores no *Facebook* (Oleszkiewicz et al., 2017; Brandtzaeg, 2017; Karl et al., 2010) e a intensidade do uso (Przepiorka et al., 2016; Shepherd, 2016; Vasalou et al., 2010). O país/cultura influencia a dimensão e composição da rede pessoal no *Facebook* (Chang et al., 2015; Kim et al., 2011). Os tópicos de interesse (Brandtzaeg, 2017), o apoio emocional (Joiner et al., 2016), a autoapresentação/autorrevelação (Mehdizadeh, 2010) e a divulgação de informações no *Facebook* (Taraszow et al., 2010) também são influenciados pelo género. O conforto em relação a quem visualiza a própria conta do *Facebook* (Melton et al., 2017), as crenças relacionais/interdependentes sobre as atividades (Hong e Na, 2017) são afetados pelo país/cultura. A idade tende a influenciar a consciência dos perigos potenciais do *Facebook* (Taraszow et al., 2010), as habilidades (Brandtzaeg et al., 2010) e o uso móvel (Kuru et al., 2017). As características comportamentais descrevem o uso geral do *Facebook* pelos indivíduos, em particular o tempo diário despendido na rede (Kuru et al., 2017; Vasalou et al., 2010) e o número de amigos que têm (Brandtzaeg et al., 2010; Vasalou et al., 2010).

2.4.2. Diálogo entre uma organização em crise e consumidores

A teoria dialógica das relações públicas (Kent & Taylor, 2002) afirma que as organizações devem facilitar o diálogo entre as partes interessadas, estabelecendo canais e procedimentos para a comunicação. Isso está relacionado com a ideia de que as redes sociais criaram uma mudança na comunicação, passando-se de uma comunicação estreita, para uma comunicação mais abrangente, considerada um verdadeiro diálogo (Mersham, Theunissen e Peart, 2009). Ki e Nekmat (2014) afirmam que muitas organizações não respondem às mensagens dos consumidores durante uma crise e não valorizam o potencial das redes sociais para comunicar, principalmente nesses períodos. Roshan et al. (2016) descobriram que apenas 15% das organizações investigadas, num estudo por eles realizado, responderam às mensagens deixadas pelos consumidores nas redes sociais, durante uma crise. A baixa percentagem revela que esse fator é uma fraqueza, uma vez que os resultados provenientes da pesquisa mostraram que o diálogo com as partes interessadas, especialmente presencial, gera vários resultados benéficos (Kelleher & Miller, 2006). Uma característica crucial da comunicação *online* é o modo como as organizações abordam a questão nesse meio (Searls & Weinberger, 2000) e de que forma tentam criar uma maior proximidade com o cliente, através dessa abordagem (Noort & Willemsen, 2012). Os autores Crijns, Cauberghe, Hudders, e Claeys (2016) sugerem a personalização da resposta organizacional

como uma estratégia viável.

As interações passam cada vez mais pelas redes sociais. Esta nova forma de comunicar tem vindo a provocar alterações nas relações entre as organizações e os consumidores. É necessária uma adaptação a esta nova realidade, de ambas as partes. Um dos aspetos a ter em consideração é as diferenças que se podem observar neste meio, que contém características muito próprias. A questão do controlo informacional assume também um carácter mais relevante. As organizações deparam-se com este novo desafio que pode constituir uma oportunidade ou uma ameaça. O estudo aprofundado deste tema é necessário visto que esta é realidade atual com a qual as empresas se vêm confrontadas. Na secção seguinte será abordada a problemática em estudo e a análise que se pretende efetuar.

Capítulo 3 - Metodologia de Investigação

Neste capítulo inicia-se a investigação empírica, fazendo-se referência aos objetivos de investigação, bem como ao caso de estudo a analisar. O capítulo termina com a abordagem metodológica utilizada relativamente à natureza do estudo, o método de recolha de dados e as técnicas de análise de dados.

3. 1. Identificação do Problema e Questões de Investigação

Após reunida a literatura relevante para os objetivos desta investigação, é possível desenvolver as componentes específicas da abordagem, nomeadamente, as questões de investigação e as proposições de análise.

A investigação a realizar tem como principais objetivos compreender quais as estratégias de resposta utilizadas por uma organização para comunicar uma crise e de que forma os consumidores reagem, no *Facebook*. A literatura aborda estudos que se preocupam com a resposta das organizações a uma crise, isto é, a forma como gerem e comunicam a crise e a consequente reação dos consumidores a essas respostas. Poucos estudos se têm vindo a efetuar sobre o mesmo tópico, nas redes sociais. A comunicação passa cada vez mais pelas redes sociais. Este aspeto tem vindo a alterar a forma como as pessoas interagem entre si e com as organizações. As organizações enfrentam esta problemática, vendo-se obrigadas a adaptar o seu discurso às redes sociais. Em momentos de crise, este aspeto torna-se ainda mais importante. A comunicação de crise neste meio tem de ser adaptada às características do contexto digital que são muito próprias e diferentes do contexto real. Tudo o que é publicado não é controlado e qualquer indivíduo é livre de expressar a sua opinião. Isso implica que em momentos de crises organizacionais os consumidores expressem a sua reação livremente, sem que a organização possa controlar o que é publicado. Esta problemática é cada vez mais real e emergente, sendo extremamente importante estudá-la e investigá-la de uma forma mais aprofundada. O principal objetivo da investigação é compreender como é efetuada a gestão e comunicação de crises organizacionais e como os consumidores reagem, no *Facebook*. O *Facebook* foi a rede social escolhida para a análise por se considerar a rede social onde existem mais interações e na qual a opinião pública se vê expressa de forma mais aberta e liberal, dando uma perceção daquilo que os consumidores realmente sentem. A organização vê-se também obrigada a utilizar o meio digital como fonte de comuni-

cação, podendo, daí, inferir-se o tipo de estratégia utilizado pela mesma.

Através da análise de comentários deixados no *Facebook* tentar-se-á perceber de que forma os consumidores reagiram às estratégias de gestão das crises e de que forma a empresa geriu as crises. Surgem então as duas questões de investigação que pretendem guiar o estudo e ser respondidas através de evidências.

Q1: De que forma é efetuada a gestão da comunicação de crise pela organização, no *Facebook*?

Q2: De que forma é que os consumidores reagem à gestão da comunicação de crise, no *Facebook*?

3.2. Proposições teóricas de análise

A Teoria da Atribuição Causal proposta por Coombs (2015) e *Weiner* (1985) defende que quando um evento negativo ocorre, as pessoas tentam compreender o motivo da sua ocorrência através da atribuição de culpa, sendo que essas atribuições ditam a forma como o público se sente em relação à organização (Coombs, 2015) e serviu de base para a elaboração da Teoria Situacional da Comunicação de Crise. Como explicado na revisão de literatura, as crises podem ser de vários tipos - uma organização pode ser vítima de uma crise, sofrer uma crise acidental, ou pode, ainda, tratar-se de uma crise intencional ou possível de prevenir.

De acordo com o tipo de crise ocorrido, o grau de atribuição de responsabilidade pode variar. Se a empresa for vítima da crise, o grau de atribuição de responsabilidade será baixo. Caso a crise ocorrida seja acidental, o grau de responsabilidade atribuído à organização é moderado. No caso de se tratar de uma crise intencional ou possível de prevenir, o grau de responsabilidade atribuído será consideravelmente mais elevado. (Coombs, 2007). Numa organização em que ocorrem duas crises, de dois tipos diferentes e quase simultaneamente, torna-se pertinente averiguar as diferenças entre as reações dos consumidores. Ao mesmo tempo, efetua-se uma contextualização do tema antes de dar resposta às questões de investigação. A primeira proposição sustenta:

- P1: Os consumidores atribuem responsabilidade à organização pela ocorrência do evento de crise, no *Facebook*.

A comunicação da crise torna-se também um fator relevante, especialmente no que diz

respeito à forma como esta é encarada pelos consumidores. Os académicos que se preocupam com o estudo da comunicação da crise têm vindo a explorar e compreender quais as melhores estratégias para influenciar a perceção da opinião pública sobre a organização, especialmente durante uma crise (Wan & Pfau, 2004). A estratégia comunicativa torna-se um aspeto importante a ter em conta.

O público tem tendência a reagir de forma emotiva em relação às más condutas organizacionais (Antonetti & Maklan, 2016). Para evitar resultados negativos notórios para a empresa, é necessária a aplicação de pelo menos uma estratégia de gestão de crise. São de salientar duas estratégias: a criação de pontes e a estratégia de amortecimento (Kim, 2014). Estas estratégias, aprofundadas anteriormente, distinguem-se pelo facto de se preocuparem essencialmente com a comunicação da crise aos consumidores. De forma a auxiliar na resposta à segunda questão de investigação, é pertinente compreender de que forma é que os consumidores reagiram à estratégia utilizada. Isto conduz à segunda proposição:

- P2: Os consumidores tendem a manter uma relação favorável com a organização, durante a crise, no *Facebook*.

A forma como a organização comunica a crise é, talvez, o fator mais relevante que antevê qualquer reação dos consumidores. Como mencionado anteriormente, existem diversos tipos de crise que ambas as teorias, Teoria Situacional da Comunicação de Crise e Teoria da Atribuição Causal, se preocuparam em classificar. Assumindo a necessidade de recuperação e reestruturação da imagem de uma organização após uma crise, surgem as estratégias de resposta que podem intervir ao nível da reparação da reputação e na gestão das reações negativas por parte dos *stakeholders* (Coombs, 2007, 2012).

As estratégias de resposta estabelecidas pela Teoria Situacional da Comunicação de Crise e propostas por Coombs (2007, 2012) são implementadas com base no nível de responsabilidade da organização e refletem os diferentes níveis de atribuição de responsabilidade. Definiram-se quatro estratégias: negação, diminuição, reconstrução e reforço. Cada uma delas apresenta uma relação de causalidade com o tipo de crise com o qual lida, existindo estratégias mais adequadas para determinados tipos de crise. De forma a dar resposta à primeira questão de investigação torna-se pertinente perceber qual a estratégia utilizada na comunicação da crise, formulando-se as proposições a seguir apresentadas:

- P3: As estratégias utilizadas para lidar com a crise, no *Facebook*, são de negação.
- P4: As estratégias utilizadas para lidar com a crise, no *Facebook*, são de diminuição.
- P5: As estratégias utilizadas para lidar com a crise, no *Facebook*, são de reconstrução.

- P6: As estratégias utilizadas para lidar com a crise, no *Facebook*, são de reforço.

3.3. Método de Pesquisa

Na literatura estão presentes dois métodos de pesquisa diferentes, um de natureza qualitativa e outro de natureza quantitativa. A escolha deve ser efetuada em função do objetivo da investigação. No caso de se tratar de uma pesquisa qualitativa, esta foca-se no estudo da análise de atitudes, sentimentos e motivações do público. O método quantitativo procura resultados significativamente estatísticos (McDaniel e Gates, 2013). Uma pesquisa exploratória, como a deste estudo, beneficia do uso de uma pesquisa qualitativa devido à utilização de uma pequena amostra (McDaniel e Gates, 2013) e do seu objetivo de compreensão (Malhotra, 2001). Justifica-se o uso de uma pesquisa qualitativa para este projeto, sendo utilizado um estudo de caso para a análise.

3.3.1. Estudo de caso: principais características

As características dos estudos de caso assemelham-se na sua maioria às das investigações qualitativas. Os estudos de caso apresentam uma lógica que conduz as etapas de recolha, análise e interpretação da informação dos métodos qualitativos, com a particularidade do propósito de investigação ser o estudo intensivo de um ou poucos casos (Latorre et al., 2003). Uma das principais vantagens dos estudos de caso prende-se com o facto de ser aplicável a contextos reais e situações humanas (Dooley, 2002)

Os autores Bogdan e Biklen (1994) classificam os estudos de caso conforme o número de casos em estudo. Os autores assumem a existência de estudos de caso únicos, baseados num único caso, e estudos de caso múltiplos, baseados em mais do que um caso, podendo existir segundo diversas formas. Existem casos de estudo que assentam num único caso e cujos resultados irão servir como piloto para a pesquisa de casos múltiplos ou como o primeiro de uma série de futuros estudos; outras investigações podem consistir em casos de estudo únicos, mas requerem observações menos extensas com o objetivo de examinar a questão da generalização (Bogdan e Biklen 1994, p. 79). Yin (1993) elaborou um critério de classificação do qual emergem seis tipos diferentes de estudos de caso, sendo eles:

- Exploratórios únicos;
- Descritivos únicos;
- Explanatórios únicos;
- Exploratórios múltiplos;

- Descritivos múltiplos;
- Explanatórios múltiplos.

Pode compreender-se que os estudos de caso podem ser únicos ou múltiplos e ainda podem ser classificados como exploratórios, descritivos ou explanatórios. No caso dos estudos exploratórios, a sua finalidade prende-se com a definição das questões ou hipóteses para uma investigação posterior. São a introdução de uma investigação, mas não propriamente um estudo de caso. Estes estudos diferem dos estudos de caso descritivos, pois podem procurar proposições ou hipóteses relevantes na orientação de futuros estudos. Segundo Yin (1993) os estudos de caso exploratórios podem ser considerados os que apresentam uma reputação mais notória. Os estudos explanatórios procuram informações que permitam o estabelecimento de relações de causa-efeito, isto é, tentam encontrar a causa que explica o fenómeno estudado de melhor forma, bem como as suas relações causais.

Torna-se claro que o que irá indicar ao investigador quais as melhores ferramentas e técnicas a utilizar, bem como os dados mais pertinentes a recolher, são o caso e o contexto em que se insere, para além do problema, das proposições e das questões orientadoras. O desenho da investigação irá, também, em parte, auxiliar na escolha das melhores técnicas e na recolha de dados.

3.3.2. Estratégia de Pesquisa – o caso *Ryanair*

A investigação irá ter por base um estudo de caso. Os estudos de caso como estratégias de investigação têm vindo a ser abordados por diversos autores, entre os quais, são de destacar Yin (1993 e 2005), Stake (1999) e Rodríguez et al. (1999), que consideram que um caso pode ser algo bem estruturado, como um indivíduo ou grupo, ou uma organização. Consideram também que possa ser algo menos estruturado, como decisões, programas, processos de implementação ou mudanças organizacionais.

O estudo de caso permite estudar o objeto (caso) no seu contexto real, podendo utilizar fontes de evidência, tanto qualitativas como quantitativas e enquadra-se numa lógica de construção de conhecimento, incorporando a subjetividade do investigador. Pode revelar-se uma estratégia poderosa quando o contexto a analisar é complexo ou quando cruza um conjunto de diversas variáveis. Esta estratégia requer, por parte do investigador, uma reflexão ponderada sobre diversos assuntos, tais como o seu carácter qualitativo ou quantitativo, a falta de sistematização como método de investigação, o seu carácter mais ou menos

holístico, a maior ou menor importância do contexto, a investigação participante/não participante, a possibilidade de generalizar os resultados, a necessidade de uma teoria prévia e o carácter interpretativo constante (Meirinhos e Osório, 2010).

A metodologia do estudo de caso deve assentar num desenho metodológico rigoroso, partindo de um problema do tipo “porquê” ou “como” e onde os objetivos e enquadramento teórico da investigação estejam claramente definidos. O problema decompõe-se em proposições que irão dar origem às questões de investigação. É necessário identificar as categorias de análise e estabelecer os instrumentos a utilizar para a recolha e análise dos dados. No fim devem registar-se as fontes de evidência e dar resposta às questões orientadoras, filtrando criticamente a problemática em estudo com os elementos conceituais teóricos que o fundamentem (Meirinhos e Osório, 2010).

A escolha desta metodologia, nesta pesquisa, prende-se com o facto de se pretender compreender de que forma é efetuada a gestão da comunicação de crise por uma organização e como é que os consumidores reagem, no *Facebook*, tornando-se relevante, para tal, entender o contexto envolvente do caso a ser analisado.

Neste estudo será utilizado o caso da companhia aérea *Ryanair*. A *Ryanair* é considerada a companhia aérea número 1 da Europa, transportando, atualmente, mais de 130 milhões de clientes por dia em mais de dois mil voos diários. Parte de 86 bases, conectando 215 destinos em 37 países numa frota de 430 aeronaves Boeing 737, o que lhe permite reduzir tarifas e aumentar o tráfego para 200 milhões de clientes por ano. A *Ryanair* destaca-se por contar com uma equipa de mais de 13 mil profissionais de aviação altamente qualificados que asseguram garantir o desempenho número 1 da Europa e um recorde de segurança de 33 anos no setor. Em 2017, a companhia aérea tornou-se a primeira do setor a contar com cerca de 1 bilhão de clientes. A sua reputação, junto do público, é considerável.

A companhia aérea foi escolhida para a análise como estudo de caso, visto que esteve envolvida numa polémica devido a cancelamentos de voos inesperados, que levaram a reações negativas por parte dos consumidores; seguida de uma crise provocada pelos próprios funcionários da companhia de aviação, que ameaçaram greves e despedimentos, uma vez que a empresa não terá aplicado a legislação nacional de cada país na qual opera.

A *Ryanair* anunciou entre setembro e outubro de 2017 o cancelamento de cerca de 2100 voos de um total de 130 mil que iriam operar durante esse período afetando milhares de passageiros. Os voos foram cancelados, segundo dados apurados através da organização, devido a uma falha no departamento de escalas de serviço – fazendo com que as férias de

4200 pilotos fossem agendadas. Cerca de uma semana após o anúncio desses cancelamentos, a *Ryanair* voltou a informar que seriam novamente suspensas mais 34 rotas, sendo ainda alterados outros voos, no período de novembro de 2017 e março de 2018, uma vez mais, afetando milhares de passageiros. No caso específico de Portugal, o país foi sobretudo afetado pela primeira vaga de cancelamentos, sendo que, no total, foram cancelados cerca de 173 voos, de ida e volta, principalmente nos aeroportos do Porto e de Lisboa. Nos aeroportos dos arquipélagos e de Faro a crise não foi tão notória. Das 34 rotas canceladas durante o período de inverno, apenas uma afetava diretamente Portugal. Outros voos foram cancelados noutras rotas afetando também clientes portugueses.

Durante esta crise inicial, em que inúmeros voos foram cancelados, o destino dos passageiros foi também afetado. Da primeira vaga de cancelamentos, de 2100 voos, cerca de 315 mil passageiros foram afetados. Os cancelamentos posteriores resultaram numa afetação de cerca de 400 mil passageiros. O presidente-executivo da *Ryanair* interveio, assegurando que 99% dos clientes não iriam ser alvo de anulações de voos ou outro tipo de perturbações, garantindo que todos os que tivessem sido afetados teriam sido previamente informados. No total, dos 131 milhões de passageiros, foram afetados cerca de 700 mil; número que embora possa parecer pequeno, representa uma quantidade significativa de clientes cujos voos foram cancelados. A imagem e reputação da companhia *low cost* foram, inevitavelmente, prejudicadas, uma vez que se trata de uma organização que opera cerca de dois mil voos por dia.

Tendo em conta o cenário que a companhia aérea enfrentava, foram tomadas algumas medidas para compensar os passageiros afetados. A empresa interveio assegurando aos passageiros a possibilidade de agendar um voo alternativo, de forma gratuita e com disponibilidade de lugares, ou a possibilidade de cancelamento da reserva e oferta de um reembolso total da quantia paga pela viagem – a processar no prazo de 7 dias úteis. Prometeu ainda oferecer vouchers no valor de 40 ou 80 euros, caso se tratasse de um voo de ida e volta, aos passageiros com voos cancelados. A DECO (Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor) afirmou que, dado que a empresa não respeitou os direitos dos clientes, estes teriam direito a uma indemnização de 400 euros.

A *Ryanair* justificou os cancelamentos de voos, explicando que pretendia abrandar o seu ritmo de crescimento entre novembro de 2017 e março de 2018, isto porque, o crescimento desacelerado permitiria a existência de aeronaves e pilotos de reserva durante esse período. A companhia aérea afirmava que se a redução dos voos fosse efetuada de forma planeada e

controlada, eliminaria qualquer risco de cancelamentos de voos futuros. Quanto aos voos cancelados até então apenas referia que todos os passageiros tinham sido previamente informados.

Após o período de crise instalado na *Ryanair*, a imagem e reputação da organização foram bastante afetadas. O diretor executivo da empresa afirmou e confirmou que os cancelamentos verificados seriam fruto de um fracasso a nível da gestão e direção na conciliação com os períodos de férias dos pilotos. A percentagem de passageiros afetada foi significativamente baixa e a empresa afirmou que o crescimento lento a que se propôs não iria afetar os lucros. O facto é que o anúncio dos cancelamentos pela comunicação social, bem como a má experiência a que os clientes foram sujeitos, representou repercussões negativas para a *Ryanair*.

A *Ryanair* viu-se inicialmente envolvida numa crise provocada por deficiências ao nível operativo da companhia. Após a ocorrência desse evento de crise, a *Ryanair* enfrentou mais uma polémica. Em maio de 2018, os sindicatos de tripulantes de cabina de passageiros (TCP) de diversos países na Europa estipularam um prazo, até 30 de junho de 2018, para responder às suas reivindicações. As organizações sindicais espanholas USO e Sitcpla, a portuguesa Snypac, a italiana UIL e a belga CNE, reuniram-se em Madrid de modo a impor à *Ryanair* a aplicação da legislação nacional de cada país na qual opera aos seus funcionários. Os sindicatos exigiam que fossem aplicadas as mesmas condições laborais a todos os TCP, quer fossem da própria empresa ou contratados por agências externas. Comprometendo-se a respeitar os representantes escolhidos por cada organização sindical com vista a formalizar o acordo coletivo. Na eventualidade da *Ryanair* não cumprir tais reivindicações, os sindicatos ameaçaram iniciar, a partir de dia 1 de julho de 2018, todos os procedimentos necessários para se mobilizarem.

A investigação pretende averiguar a dimensão da crise ao nível do *Facebook*, tentando perceber de que forma a *Ryanair* efetuou a gestão e comunicação de crise e como os consumidores reagiram, nesse meio.

3.3.3. Método de Recolha de Dados – Abordagem Netnográfica

Para a realização do estudo, será efetuada uma abordagem netnográfica. Essa abordagem consistirá na recolha de dados *online* de modo a obter uma amostra representativa e retirar conclusões em relação a uma situação específica. No caso, ao modo como a gestão e comunicação de crise foi efetuada pela *Ryanair* e como os consumidores reagiram, no *Face-*

book. A netnografia é uma técnica de pesquisa de marketing *online* utilizada para obter informações sobre os consumidores. Esta técnica tem por base a etnografia adaptada ao estudo de consumidores num meio virtual, tornando-se mais rápida, simples e menos dispendiosa; uma das suas maiores vantagens prende-se com o facto de fornecer informações sobre os padrões de consumo de grupos e sobre a sua simbologia e significados.

O estudo da etnografia surge como indispensável na compreensão da netnografia e sua utilidade. As comunidades *online* têm vindo a ser cada vez mais apelativas para os estudos de marketing, sendo que este fator pode ser explicado por dois motivos diferentes. O primeiro prende-se com o facto de os gestores de marketing reconhecerem a crescente importância da internet e a participação cada vez mais ativa dos consumidores *online*. (Kozinets 1999; Muniz and O’Guinn 2001). O segundo tem a ver com o facto de um dos maiores propósitos do marketing de pesquisa ser identificar e compreender os gostos, desejos, sistemas simbólicos relevantes e a influência da tomada de decisão de determinados consumidores e grupos de consumidores. O fenómeno *online* tem vindo a promover interações de marketing baseadas no consumidor, abrindo ainda espaço para novas oportunidades de interação, noutros meios, facilitando a identificação de certas necessidades, gostos e modos de comportamento. O marketing reconhece o meio *online* como fundamental para cativar e fidelizar os consumidores, popularizando o termo *consumers advocacy* (podendo traduzir-se para “defesa do consumidor” e refere-se a ações tomadas por indivíduos ou grupos para promover e proteger os interesses do público alvo). Este é um dos fatores que mais positivamente influencia a *brand equity* (Kozinets, 2002).

A etnografia como conceito orientado para o marketing revela ser uma técnica importante, focando-se no estudo do comportamento de pessoas que constituem um mercado para um produto ou serviço (Kozinets, 2002). A netnografia surge com base no estudo proposto pela etnografia, adaptado ao contexto digital. As pesquisas de marketing utilizam uma variedade de métodos para estudar os consumidores. Os métodos qualitativos são particularmente úteis para revelar um mundo rico em simbologia que sustenta necessidades, desejos, significados e escolhas. Os métodos qualitativos mais populares têm vindo a ser grupos de foco, entrevistas e uma etnografia orientada para o marketing (Arnould and Waddock 1994). A etnografia é uma técnica importante que se foca no comportamento dos consumidores, mas necessita de requisitos específicos que consomem vários recursos. A técnica ainda envolve uma observação direta dos participantes, tornando-se um método intrusivo.

A netnografia, variante digital da etnografia, surge como um recurso adaptado ao contexto digital e a sua utilização pressupõe o seguimento de determinados passos. Segundo Kozinets (2002), a netnografia tem por base alguns passos essenciais. O primeiro passo é designado de *Entrée* e prende-se com a escolha dos *sites* de pesquisa a analisar, nesta fase as questões de pesquisa de marketing devem estar definidas. O segundo passo é a recolha e análise dos dados. Através do uso da netnografia os dados são copiados diretamente do *site*, sendo que o netnógrafo beneficia da transcrição quase automática de dados retirados da internet. Para a netnografia ser coerente e credível, os dados obtidos *online* devem ser contextualizados. Outro aspeto extremamente importante na abordagem netnográfica é o fornecimento de informação fiável. A netnografia é um método utilizado a solo, logo, durante o processo de recolha de dados e análise, devem ser seguidos procedimentos convencionais para que a pesquisa seja razoável e fiável. O foco em última análise não é a pessoa singular mas sim o comportamento ou ato. A publicação textual *online* é uma ação social. Cada aspeto da pesquisa remete para dados observacionais relevantes por si só e fiáveis. Em geral, ao longo da recolha de dados netnográfica, há que ter em conta que o contexto e o conteúdo analisados estão disponíveis *online*, isto representa a diferença crucial entre a etnografia e a netnografia. Para ser fiável, a conclusão de uma netnografia tem de refletir as limitações do meio *online*.

A base da netnografia é bastante simples. O posicionamento fundamental da netnografia como método de pesquisa é o seu ponto de diferença orientado para o marketing. Para permanecer relevante, a netnografia deve mudar. Não deve limitar-se a grupos de notícias, chats, blogs, *Twitter* e outras redes sociais. O netnógrafo contemporâneo considera a conectividade humana como sendo transformadora (Kozinets, Scaraboto, & Parmentier, 2018).

Na realidade cultural atual o acesso e recolha de dados são legais mas a questão da moralidade impõe-se. Algumas empresas protegem-se com legislação restritiva e termos de serviço de uso. Carrigan (na imprensa) afirma que estamos a testemunhar “uma nova forma de ciência social que emerge de uma nova fase do capitalismo” (Bratton 2016; Srnicek, 2017). A “ordem *online*”, profundamente moldada por atores capitalistas, torna-se a base de uma ciência social conduzida dentro dos limites dessas plataformas estabelecidas e limitada pelas suas condições sempre em mudança”.

A netnografia parte então da etnografia, tornando-se um conceito muito mais alargado. Esta era é a do *big data* e das redes sociais. A partir de um pequeno interesse em

"comunidades virtuais" (Rheingold, 1993) há apenas 25 anos, as redes sociais revolucionaram a forma de comunicar. A netnografia nunca foi uma técnica banal e provavelmente nunca será. É uma abordagem utilizada por pesquisadores que trabalham em áreas especializadas, para investigar tipos específicos de comportamento e tipos particulares de fenômenos (Kozinets, Scaraboto & Parmentier, 2018)

3.3.4. Método de Análise de dados e Caracterização da Amostra

Para tornar a análise mais clara foi estabelecido um guião de análise. Este serviu de base e auxílio na interpretação e análise dos resultados. Encontra-se dividido em diferentes dimensões e respetivas subdimensões. A Tabela 4 representa esquematicamente o guião desenvolvido.

Tabela 4 Dimensões e subdimensões de análise – guião de análise

Dimensões a Identificar	Subdimensões			
Atribuição de responsabilidade à organização (Coombs, 2007)	Tipo de crise - vítima, acidental, intencional (Coombs, 2007)	Grau de atribuição - baixo, moderado, elevado (Coombs, 2007)		
Estratégia de comunicação da crise no <i>Facebook</i> (Grunig & Kim, 2011)	Manutenção de uma relação “consumidor-organização” favorável (Kim, 2014)	Manipulação das perceções em relação ao comportamento da organização (Kim, 2014)		
Estratégias de gestão de crise presentes no <i>Facebook</i> (Coombs 2007, 2012)	Ataque ao acusador, negação e/ou <i>scapegoating</i> (bode expiatório) (Coombs 2007, 2012)	Diminuição da gravidade da crise – desculpa e/ou justificação (Coombs 2007, 2012)	Recompensas – compensação e/ou desculpa (Coombs 2007, 2012)	Reforço, elogio e/ou vitimização (Coombs 2007, 2012)

Fonte: Autoria Própria

Após a recolha da informação contida nos comentários, esta foi analisada seguindo o modelo de Saldaña (2013). Este método consiste na criação de códigos agrupados por categorias que dão surgimento a conceitos ou temas específicos que podem ser interpreta-

dos como uma teoria. Um código pode ser uma palavra ou uma frase curta que resume uma ideia. Podemos obtê-lo através de entrevistas, notas de observação, documentos, na literatura, entre outros (Saldaña, 2013). Neste caso, a literatura serviu de base para a criação das categorias de análise presentes na Tabela 5. De modo a facilitar este processo, realizou-se uma codificação das categorias através de números (ver Tabela 5). No procedimento da análise das informações recolhidas dos comentários verificou-se que categorias se refletiam em cada um deles, de modo a identificar a reação dos consumidores e a presença da gestão da crise. No momento em que se verificava a presença de uma categoria, extraía-se a informação no texto do comentário que a comprovasse. No final da análise da informação obtiveram-se os principais resultados, identificando as principais categorias presentes nos comentários e verificando se iam de encontro ao estabelecido pelas proposições.

Tabela 5 Categorias de análise dos comentários no Facebook da Ryanair

Código das categorias	Categorias de análise
1	Consideram a <i>Ryanair</i> vítima da crise (Weiner, 1985; Coombs, 2007)
2	Consideram a crise accidental (Weiner, 1985; Coombs, 2007)
3	Consideram a crise intencional (Weiner, 1985; Coombs, 2007)
4	Ignoram a crise de marca (Liu, 2010)
5	Defendem a crise de marca (Liu, 2010)
6	Atribuem responsabilidade à marca (Jin et al., 2014)
7	Atenuam a responsabilidade da marca sobre o ocorrido (Coombs e Holladay, 2006)
8	Negação da crise (Liu et al., 2011)
9	Atribuição de responsabilidade a terceiros (Liu et al., 2011)
10	Acusação ao indivíduo ou entidade que culpou a marca (Liu et al., 2011)
11	Pedido de desculpa efetuado pela marca (Benoit e Drew, 1997)
12	Justificação do ocorrido diminuindo a importância da crise (Claeys et al., 2010)
13	Promessas de compensação monetária ou com bens materiais (Coombs, 2007, 2012)
14	Tentativa de relembrar os consumidores de boas ações prévias (Coombs, 2007, 2012)

15	Elogiam e elevam as qualidades dos consumidores (Coombs, 2007, 2012)
16	Consideram a organização como uma vítima da crise (Coombs, 2007, 2012)
17	Combinação de métodos de gestão de crise (Benoit, 1997)

Fonte: Autoria Própria

A amostra recolhida para a análise de dados foi dividida consoante as duas crises ocorridas na *Ryanair*. Foram selecionados quatro *posts* do *Facebook* da *Ryanair*, dois por cada tipo de crise. Os primeiros dois *posts* recolhidos datavam de outubro de 2017 (dias 9 e 16) e foram analisados (juntamente com o conteúdo dos *posts*) os primeiros 50 comentários, considerando para cada um as respostas que lhe estavam adjacentes. Quanto à crise ocorrida devido à greve de funcionários foram também selecionados dois *posts* e analisados os primeiros 50 comentários e respetivas respostas; sendo que estes *posts* datavam de 21 de março e de 2 junho, ambos de 2018. As duas crises foram analisadas de forma individual. A Tabela 6, abaixo apresentada, representa um esquema dos dados recolhidos.

Tabela 6 Dados recolhidos do Facebook da Ryanair

Crise motivada por uma falha técnica		Crise motivada pela greve de funcionários	
<i>Post</i> 16 out. 2017	<i>Post</i> 9 out. 2017	<i>Post</i> 21 mar. 2018	<i>Post</i> 2 jun. 2018
50 comentários e respetivas respostas – consumidores e empresa	50 comentários e respetivas respostas – consumidores e empresa	50 comentários e respetivas respostas – consumidores e empresa	50 comentários e respetivas respostas – consumidores e empresa

Fonte: Autoria Própria

A codificação das categorias facilitou a análise. Foi possível identificar que categorias estavam presentes em cada *post*, comentário e respetiva resposta, tornando a avaliação mais precisa. Para efetuar a análise recorreu-se ao uso do *software* NVivo. Este programa permitiu auxiliar na codificação das categorias para análise. No programa, cada comentário era designado por fonte e o respetivo texto extraído desse comentário era designado por referência. Existiam, portanto, 50 fontes (50 comentários) e as referências variavam consoante o texto extraído de cada comentário. Numa mesma fonte podiam existir várias referências. Em alguns casos não se verificou a presença de nenhuma referência. Quando não se verificava a presença de nenhuma referência numa fonte, essa fonte não era contabilizada.

da. Cada uma das categorias estabelecidas tinha por base uma proposição teórica de análise, excetuando a última, que representava uma combinação de estratégias de gestão. As primeiras 3 categorias de análise vão de encontro ao estabelecido pela primeira proposição e permitiram analisar o grau de atribuição de responsabilidade à organização pelos consumidores, no *Facebook*. As categorias 4, 5, 6 e 7 remetem para a segunda proposição e permitiram auxiliar na análise da relação dos consumidores com a organização durante a crise, no *Facebook*. As categorias 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 e 16 foram estabelecidas com base nas proposições 3, 4, 5 e 6 e permitiram analisar qual o tipo de estratégia utilizado pela organização, no *Facebook*. Considerou-se que seria pertinente incluir uma categoria mais abrangente, atuando apenas ao nível dos *posts* efetuados pela organização, uma vez que estes poderiam incluir uma junção de estratégias de gestão de crise.

O capítulo seguinte ocupa-se da apresentação e discussão dos resultados obtidos após efetuada a análise.

Capítulo 4 – Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1. Resultados

Neste capítulo serão introduzidos os resultados obtidos após efetuada a análise dos dados. As tabelas apresentadas abaixo representam esquematicamente a análise efetuada com o auxílio do *software* NVivo. Cada uma se relaciona com uma das crises e apresenta as categorias mais preenchidas. A Tabela 7, apresentada abaixo, refere-se à análise efetuada para a crise motivada pela falha técnica.

Tabela 7 Crise motivada por falha técnica - Resultados

Crise motivada por uma falha técnica		
Categorias (designadas por código)	Nº de fontes	Nº de referências
1	3	6
2	1	1
3	30	67
4	6	7
5	1	1
6	73	179
7	10	14
8	17	20
9	7	11
10	0	0
11	26	35
12	25	38
13	33	68
14	0	0
15	3	3
16	0	0
17	4	4

Fonte: Autoria Própria

Tendo por base a tabela 6 constatamos a presença de várias categorias nos *posts*, comentários e respostas analisados. As categorias mais preenchidas e, consequentemente,

mais presentes nos dados analisados são a 3 - Consideram a crise intencional (Weiner, 1985; Coombs, 2007), 6 - Atribuem responsabilidade à marca (Jin et al., 2014) e 13 - Promessas de compensação monetária ou com bens materiais (Coombs, 2007, 2012). Estas categorias remetem todas para um tipo de análise diferente, isto é, cada uma delas vai de encontro ao que se pretende analisar de acordo com uma proposição diferente no que diz respeito à resposta às questões de investigação.

A Tabela 8 apresenta os resultados obtidos para a análise referente à crise devido à greve de funcionários.

Tabela 8 Crise motivada pela greve de funcionários - Resultados

Crise motivada pela greve de funcionários		
Categorias (designadas por código)	Nº de fontes	Nº de referências
1	22	32
2	0	0
3	21	22
4	1	1
5	3	3
6	55	79
7	45	83
8	3	3
9	29	39
10	0	0
11	6	6
12	4	4
13	5	6
14	0	0
15	0	0
16	0	0
17	0	0

Fonte: Autoria Própria

Mais uma vez, para a tabela acima apresentada se verifica a presença de várias categorias nos *posts*, comentários e respostas analisados. Neste caso, as categorias mais preen-

chidas e mais presentes nos dados analisados são a 1 - Consideram a *Ryanair* vítima da crise (Weiner, 1985; Coombs, 2007), 7 - Atenuam a responsabilidade da marca sobre o ocorrido (Coombs e Holladay, 2006) e 9 - Atribuição de responsabilidade a terceiros (Liu et al., 2011). Embora a sexta categoria esteja presente em mais fontes, a sétima é mais vezes referenciada, sendo que para os fins da análise, esse fator se torna mais relevante.

Após a análise dos dados, é possível verificar que os *posts*, comentários e respostas analisados predominam em certas categorias e variam consoante o tipo de crise no qual a análise se foca. Para a primeira crise analisada, a crise motivada por uma falha técnica, é de notar que as reações dos consumidores são predominantemente contra a organização, considerando muitas vezes a crise intencional, atribuindo responsabilidade à marca e esperam recompensas por parte da organização. Do ponto de vista organizacional, a organização destaca-se por utilizar como estratégia de gestão de crise a reconstrução, através da compensação e a diminuição através da justificação e do pedido de desculpa, indo de encontro às proposições quatro e cinco. Em alguns casos, verifica-se a defesa e atenuação da responsabilidade da marca sobre o ocorrido por parte dos consumidores e alguns, até, consideram a organização vítima da crise. A organização, por vezes, também negou a existência da crise ou atribuiu a responsabilidade a terceiros, embora com muito menos frequência.

Na crise motivada pela greve de funcionários, as reações dos consumidores variam em relação à análise anterior. Neste caso, os consumidores tendem a considerar a organização vítima da crise. As opiniões ficam, ainda assim, bastante divididas entre a vitimização da organização por parte dos consumidores e a consideração da crise intencional. As opiniões voltam a dividir-se na em relação à atribuição de responsabilidade. A maioria atenua a responsabilidade da marca sobre o ocorrido, muito próximo de uma minoria que defende a atribuição de responsabilidade à marca. Da perspetiva organizacional, nota-se uma enorme utilização de uma estratégia de negação, através da atribuição de responsabilidade a terceiros, indo de encontro à terceira proposição. Numa escala muito menor, verifica-se a utilização de uma estratégia de reconstrução através da compensação, de uma estratégia de diminuição através do pedido de desculpa e da justificação e de uma estratégia de negação, através da negação da crise.

4.2. Discussão dos Resultados

4.2.1. O *Facebook* como meio de interação com os consumidores durante uma crise

As marcas possuem uma forte presença no *Facebook* cada vez mais notória, utilizan-

do-o maioritariamente como principal meio de comunicação com os consumidores. O caso da *Ryanair* não é exceção. A este nível, as marcas enfrentam novos desafios com os quais não se deparavam anteriormente, como o facto de terem de dar uma resposta rápida e eficaz a consumidores cada vez mais exigentes, principalmente em momentos de crise (Effing & Spil, 2016). Nestes momentos, a atenção das marcas deve ser redobrada e devem ter em conta alguns aspetos de modo a gerir a crise da forma mais adequada; daí a importância da existência de uma abordagem de comunicação estratégica e comportamental (Grunig & Kim, 2011).

As técnicas de gestão de crise efetuadas pela *Ryanair*, no *Facebook*, não podem ser consideradas estratégicas, uma vez que não existe um contacto determinante em relação a esse fator. Considerou-se que as categorias estabelecidas e analisadas não teriam sido implementadas como estratégias, mas sim como ações que refletiam a intenção de gestão da crise, presente no discurso dos *posts* e das respostas aos comentários.

Após efetuada a análise, pretendeu responder-se às questões de investigação deste estudo, iniciando pela primeira questão que pretendia identificar ***de que forma era efetuada a comunicação da crise pela organização, no Facebook***. Compreendeu-se a importância do papel que o *Facebook* assumiu nos momentos de crise observados. Este meio revelou-se essencial para a criação de uma comunicação e um local onde os consumidores se sentiram à vontade para expressar as suas opiniões em relação ao sucedido. Em relação à regulação da reputação organizacional, o *Facebook* permitiu à *Ryanair* dar uma resposta imediata aos consumidores mas a afluência de comentários conseguia superar a capacidade de dar resposta a todos. Na maioria dos casos, as respostas não eram personalizadas. A comunicação da crise foi efetuada apenas através de respostas a consumidores que revelaram claramente a ocorrência de uma crise e a sua insatisfação com a mesma, tanto no primeiro caso analisado (crise motivada por falha técnica), como no segundo (crise motivada por greves de funcionários). A forma como as respostas foram efetuadas foi padronizada, na maior parte das vezes eram semelhantes para todos os consumidores e não apresentavam uma solução para o problema. Muitos consumidores não obtinham nenhuma informação em relação à resolução do seu problema, nem à forma como a *Ryanair* pretendia lidar com a situação. A *Ryanair* deveria ter um método específico para dar resposta aos consumidores. Uma das soluções poderia passar por explorar melhor o *Facebook* e perceber como o utilizar para dar resposta aos consumidores. Neste caso, dado a dimensão da crise, justificava-se, por exemplo, a criação de um fórum ou plataforma específicos para o atendimento ao cli-

ente. No *Facebook*, os consumidores poderiam ser remetidos diretamente para o *link* dessa plataforma, onde uma equipa de profissionais se encarregaria de lhes responder e fazê-lo de uma forma personalizada.

A resposta falhou visto que a mensagem não foi entregue a todos. Isso provocou mais revolta nos consumidores, pois apenas alguns estavam a obter respostas. A grande maioria de respostas apresentava o mesmo formato, apenas variava o nome do consumidor ao qual a empresa se dirigia e variava também de acordo com o operador que estivesse a lidar com a situação no momento. Tal é possível verificar-se nos exemplos a seguir apresentados, retirados do *facebook* da *Ryanair*:

Em relação à crise motivada por uma falha técnica:

- **“Ryanair:** *Hi Lucette, we've received quite some requests these weeks, we're working as fast as we can, please allow a couple more working days. Sorry JC*”
- **“Ryanair:** *Hi Kelly, we've received quite some requests these weeks, we're working as fast as we can, please allow a couple more working days. Sorry JC*”
- **“Ryanair:** *Hi Laura, sorry for the delay in reply, can you advise are you getting an error message when trying to change the flight yourself? You would have received a link to change your flight due to cancellation. JH*”
- **“Ryanair:** *Hi Felipe, have you tried submitting a claim for this issue? You can do so via this link: <https://contactform.ryanair.com/> Just advise that the request is due to cancellation in in you other booking. JH*”
- **“Ryanair:** *Hi Leigh, we've received quite some requests these weeks, we're working as fast as we can, please allow a couple more working days. Sorry JC*”

A existência de um espaço no *website* dedicado ao envio de reclamações foi um bom princípio adotado pela companhia aérea. O problema estava no facto de a organização não ter sido capaz de fazer chegar essa mensagem a todos os consumidores. Ao invés de ter apresentado em resposta a alguns comentários, poderia ter apostado apenas na criação de um *post* que remetesse diretamente para o *link*, podendo mesmo identificá-lo como prioritário. No entanto, as mensagens negativas seriam sempre difíceis de controlar, visto que os consumidores apresentavam bastante revolta contra a organização.

Em relação à crise motivada pela greve de funcionários são de salientar os seguintes

exemplos (é de salientar que as respostas aos comentários apresentadas são iguais, mas dirigidas a consumidores diferentes):

- **“Ryanair:** *HI, flights are scheduled to operate, if your flight is affected you will receive an email and a text message with all the details, please follow this link to see up to date information on flights: <http://tinyurl.com/newfk2fJC>”*
- **“Ryanair:** *HI, flights are scheduled to operate, if your flight is affected you will receive an email and a text message with all the details, please follow this link to see up to date information on flights: <http://tinyurl.com/newfk2fJC>”*

Nesta segunda crise, a companhia aérea conseguiu arranjar uma solução mais prática. Os consumidores seriam informados através de um *e-mail* ou mensagem de texto. O problema, novamente, estava no facto de a mensagem não ter chegado a todos os consumidores. A organização fez referência a isso em respostas a alguns comentários e não se limitou a criar um *post* a alertar os consumidores. Este fator pode representar uma ameaça para a companhia aérea, uma vez que as interações entre a organização e os consumidores se tornaram acessíveis e visíveis a um público amplo (Coombs & Holladay, 2014). Quando uma organização em crise faz uma publicação no *Facebook*, os consumidores podem reagir e responder de forma imediata e pública. Esses comentários são visíveis para todos os utilizadores que visitem a página e para os seus amigos e seguidores. A forma como a empresa lidou com os comentários nas publicações relativas às crises influenciou a reputação organizacional (Coombs & Holladay, 2007). Segundo a teoria dialógica das relações públicas (Kent & Taylor, 2002), as organizações devem facilitar o diálogo entre as partes interessadas, estabelecendo canais e procedimentos para a comunicação. Uma característica crucial da comunicação *online* é o modo como as organizações abordam a questão nesse meio (Searls & Weinberger, 2000) e de que forma tentam criar uma maior proximidade com o cliente, através dessa abordagem (Van Noort & Willemsen, 2012).

Em suma, não se pode considerar que a *Ryanair* tenha efetuado uma gestão da comunicação de crise, no *Facebook*. Embora a organização tenha revelado preocupação em entrar em diálogo, apenas o fez com alguns consumidores. Inúmeras vezes ignorou os comentários dos consumidores, principalmente no que diz respeito à crise motivada pela greve de funcionários. Apesar disso, considera-se que a organização acabou por utilizar algumas estratégias de gestão de crise. Para a crise devido a uma falha técnica utilizou uma es-

estratégia de diminuição, através do pedido de desculpa. Para a crise devido à greve de funcionários assumiu uma postura mais neutra, considerando-se que a estratégia que mais utilizou foi a de negação, através da atribuição de responsabilidade a terceiros.

A segunda questão de investigação pretendia compreender ***a forma como os consumidores reagiram à comunicação da crise, no Facebook***. Foi possível compreender a forma como os consumidores reagiram à crise e a forma como encararam as respostas dadas pela organização (quando dadas). De modo a dar resposta a esta segunda questão de investigação foi pertinente compreender, numa fase inicial, como os consumidores reagiram e, posteriormente, como entenderam as respostas da *Ryanair*.

Uma boa reputação conduz a expectativas mais elevadas por parte dos *stakeholders* em relação a uma organização (e.g., Dean, 2004; Grunwald and Hempelmann, 2011; Rhee and Haunschild, 2006). Caso essas expectativas sejam infringidas durante uma crise, as organizações com melhores reputações irão sentir mais culpabilidade atribuída pelos *stakeholders* (Sohn and Lariscy, 2015). Pode afirmar-se que tal sucedeu com a *Ryanair*, uma vez que a companhia aérea apresenta uma boa reputação junto do público, considerada a companhia aérea número 1 da Europa (dados do seu *site* oficial), destacando-se pela qualidade dos seus voos a preços acessíveis. As crises ocorridas no seu seio afetaram os consumidores a nível emocional e financeiro (Claeys & Cauberghe, 2012), sendo que a emoção mais notória, principalmente no caso da crise por falha técnica, terá sido a raiva (Weiner, 1995). O processo de atribuição de responsabilidade pode estimular ações que influenciem reações a uma crise. Quando a atribuição de responsabilidade é mais elevada, são gerados mais sentimentos negativos (Choi & Linn, 2009; Coombs, 2007; Jin, 2009; Utz, Schultz, & Glocka, 2012), fazendo com que a simpatia em relação à organização decresça. Tal é possível verificar-se em ambas as crises ocorridas na *Ryanair*. Na crise motivada por uma falha técnica, os consumidores mostraram-se bastante revoltados com a situação e procuraram, através dos comentários deixados no *Facebook*, resposta às suas dúvidas e exigiram recompensas. Ao mesmo tempo, encontravam um meio onde se pudessem expressar em relação à forma como se sentiam face às situações que enfrentavam. Tal se verifica, nos exemplos retirados do *Facebook* da *Ryanair* em resposta a um *post* sobre a crise:

- ***“Lucette Wood: 3 weeks after my claim was made and not even any form of acknowledgement. How long does it take I had to pay for the hotel etc right away!”***

- **“Leigh Shepherd:** *JC, the reputation of your airline was not good before this fiasco, you had some satisfied customers before this, but even they are (I am) getting thoroughly backed of with your constantly referring us back to the same areas of your web site which is particularly unhelpful, and when we do find a way through it we get no response. Come on give us a simple claim form and acknowledge receipt of it when you get it.”*
- **“Pamela D'rin:** *Like most people on here I am still waiting on my refund submitted three weeks ago for the cancelled GLA - FRA flight on 14 December. I have been told it was processed and should take 5-7 days but nothing since. Has anyone actually received their refunds? You say 98% have been processed but that's not reflected by your customers' experience on here.”*
- **“Chrissie Fegan:** *Any further cancellations planned? I've got couple flights booked Nov & Dec, Manchester to Dublin. Can't decide to take the risk and wait or rebook my flight with Aer Lingus.”*
- **“Claire Bance:** *Tried to make contact to no avail... is this a joke!? Keeping people on hold to then tell them your not taking calls!!! Live chat unavailable and claim form says my flight doesn't exist (well obviously it was cancelled so no it doesn't anymore!!)*
.. 🙄🙄 ”

Na crise devido à greve de funcionários, as opiniões dos consumidores estiveram mais divididas. Embora a maioria considerasse a organização vítima da crise, muitos não conseguiram esconder a revolta que sentiam por considerarem que a culpa seria da organização. Os exemplos seguintes demonstram essa divisão de opiniões:

- **“Marie Dacia:** *- just like your flight from Germany last Friday! 19hours without food or water. Having to pay for a hotel overnight. Original plane didn't turn up, next 2 planes cancelled with technical difficulties and having to buy your own alternative flight. No customer services or desk from #Ryanair at Stuttgart departures! Whose fault was this then?”*
- **“Paul Colea:** *My Ryanair flight today was affected by this event as well, and when I tried to contact customer support all lines were jammed / online operators not available, so had to rebook a different itinerary and airline as a result. Please beef up customer support, when i most needed it, it was virtually inexistent.”*
- **“Brenda McCann:** *Every year these air traffic controllers do this they are despicable, are their working conditions so bad that they hold people to ransom all the time?”*

- **“Steven Lee:** *For the negative lot those cant get sms messages, not many these days dont own a mobile phone.....french not RYANAIRS Fault”*
- **“Gaz Murrell:** *Let's everyone get at Ryanair once again. People don't mind cheap flights but soon as something goes wrong it's all guns blazing.”*

A comunicação da crise pode proteger a reputação organizacional de uma forma mais efetiva se as emoções dos *stakeholders* forem tidas em conta de uma forma aprofundada (Coombs and Holladay, 2005), dado que os gestores de crise podem responder de forma mais apropriada ao incidente (Laufer and Coombs, 2006). A insatisfação dos consumidores revelou que não consideraram que a *Ryanair* tenha tido isso em conta. As reações dos consumidores revelaram que não entenderam que as estratégias de comunicação e de gestão de crise tenham sido eficazes; isto porque, as intenções de raiva contra a organização estiveram sempre presentes. Como analisado anteriormente, a organização limitou-se a dar algumas respostas a alguns consumidores o que provocou sentimentos ainda mais negativos neles. Na crise devido a uma falha técnica, muitos consumidores sentiram que a organização não os respeitou porque cancelou os voos sem aviso prévio. Argumentavam que outras companhias aéreas o fizeram com antecedência. As respostas dadas eram consideradas insuficientes e não apresentavam soluções práticas. Na crise devido à greve, os consumidores mostraram-se mais benevolentes mas, mais uma vez, revelaram que não entenderam a presença de uma estratégia de gestão e comunicação. As opiniões dividiram-se e geraram, por vezes, discussões paralelas entre consumidores.

4.2.2. A atribuição de responsabilidade à organização

Numa fase inicial da análise, pretendia-se compreender a atribuição de responsabilidade dos consumidores à organização, no *Facebook*, e se variava consoante a crise a ser analisada. O foco da análise prendia-se com a comparação dos resultados observados com o estipulado pela primeira proposição. De acordo com a literatura, existem três considerações principais no que diz respeito à atribuição de responsabilidades. Os intervenientes podem considerar a organização vítima da crise, podem considerar a crise acidental ou, por outro lado, intencional (Coombs, 2007). Consoante o nível considerado, os graus de atribuição de responsabilidade variam de baixos para, de forma gradual, elevados, respetivamente (Coombs, 2007).

Na crise ocorrida na *Ryanair* que diz respeito a uma falha técnica, os consumidores

consideraram, numa significativa maioria, a crise intencional. As opiniões manifestadas eram essencialmente de revolta contra a organização e contra o seu procedimento em relação à situação. Os resultados foram de encontro ao proposto pela primeira proposição no que diz respeito à primeira crise a ser analisada, pois os consumidores mostraram-se maioritariamente insatisfeitos com a organização e consideraram-na responsável pelo sucedido. Nas categorias estabelecidas por forma a facilitar e auxiliar na análise dos dados, foram consideradas três categorias que iam de encontro à primeira proposição, todas relacionadas com a atribuição de responsabilidade, sendo que, numa larga escala, a categoria na qual os comentários dos consumidores mais se inseriram foi a terceira categoria, que sustentava ***“Consideram a crise intencional”*** (Weiner, 1985; Coombs, 2007). Na crise ocorrida devido à greve de funcionários, as atribuições de responsabilidade mantiveram-se bastante próximas entre a consideração da crise intencional e a consideração da organização vítima da crise. Neste caso, as opiniões dos consumidores dividiram-se bastante, uma vez que muitos consideravam que a culpa do sucedido seria maioritariamente dos funcionários em greve; enquanto outros consideravam que a organização teria culpa, visto que consideravam a greve como algo previsível pela companhia aérea. Em alguns casos, compararam a *Ryanair* com outras companhias aéreas afetadas pela mesma problemática e que procederam de forma diferente, não causando tantos danos aos consumidores. Na segunda crise a ser analisada, as categorias que predominaram na análise do conteúdo dos comentários, foram a primeira ***“Consideram a Ryanair vítima da crise”*** (Weiner, 1985; Coombs, 2007) e a terceira ***“Consideram a crise intencional”*** (Weiner, 1985; Coombs, 2007). Os resultados obtidos não foram de encontro ao estipulado pela proposição 1, dadas as opiniões completamente díspares. A principal motivação para a não atribuição de responsabilidade, neste segundo caso, era o facto de considerarem que a crise teria sido causada por eventos externos à organização (Coombs, 2007). Apesar de muitos consumidores considerarem igualmente a organização como culpada, foi possível compreender que as opiniões divergiram em relação à primeira crise analisada.

De forma a contextualizar, foi possível entender que, mesmo dentro de uma mesma organização, o facto de ocorrerem crises de dois tipos distintos, pode despoletar reações diferentes. Compreendeu-se a importância da consideração da primeira proposição para o enquadramento do estudo e auxílio na resposta às questões de investigação.

4.2.3. A relação consumidor-organização pós-crise

Para a análise da relação entre os consumidores e a organização, formulou-se a segunda proposição. Esta proposição tinha como bases literárias o pressuposto da estratégia de construção de pontes e o da estratégia de amortecimento (Kim, 2014). O objetivo seria compreender, consoante a estratégia de comunicação utilizada pela organização, de que forma é que os consumidores a encararam, de forma a auxiliar na resposta à segunda questão de investigação. Estabeleceram-se as categorias já apresentadas, sendo que, para a análise desta proposição foram utilizadas quatro categorias. Relativamente à crise provocada por uma falha técnica, a categoria que prevaleceu foi a sexta, que afirmava ***“Atribuem responsabilidade à marca”*** (Jin et al., 2014). Tendo em conta que se considerou que a relação consumidor-organização seria inicialmente positiva, uma vez que a *Ryanair* se afirma como uma organização com boa reputação junto do público, foi possível compreender que, a relação tinha sido afetada. Como explicado anteriormente, a *Ryanair* não conseguiu efetuar uma gestão e comunicação da crise eficaz. Mais uma vez, isso pode explicar o facto de a relação com os consumidores ter sido afetada, principalmente neste caso, em que consideraram a crise intencional, como analisado no ponto anterior. Em relação à crise provocada pela falha técnica, a proposição 2 não foi sustentada.

Na crise provocada pela greve de funcionários, o cenário revelou-se um pouco diferente. Mais uma vez as opiniões eram bastante distintas, não havendo uma maioria definitiva capaz de clarificar a distinção. Após a análise da segunda proposição aplicada à segunda crise, concluiu-se que as categorias que prevaleciam, com resultados extremamente próximos entre elas, seriam a sexta ***“Atribuem responsabilidade à marca”*** (Jin et al., 2014) e a sétima ***“Atenuam a responsabilidade da marca sobre o ocorrido”*** (Coombs e Holladay, 2006). Como se verifica, as opiniões são muito distintas e muito próximas a nível de resultados. Neste caso, pode ser mais notória a existência de uma prévia relação positiva entre os consumidores e a organização, uma vez que bastantes atenuaram a responsabilidade da organização em relação ao sucedido. Tal pode ser explicado pelo facto analisado anteriormente de nem todos atribuírem responsabilidade à organização por esta crise. De uma forma coerente com o analisado nas proposições anteriores, os consumidores (que representam uma maioria, embora não significativa) que consideravam a organização responsável pela crise, voltaram a atribuir responsabilidade à marca por esta crise. Ficou provado que a relação teria sido afetada, pois muitos mostraram bastante indignação em relação à

organização e pouca vontade de continuar a viajar pela *Ryanair*. Tal como para a proposição 1, os resultados obtidos não foram totalmente de encontro à segunda proposição, visto que variaram bastante.

4.2.4. Estratégias de resposta à crise organizacional

Considerou-se pertinente analisar quais as estratégias de resposta à crise que teriam sido utilizadas pela organização (ou se teria sido utilizada alguma), de modo a auxiliar na resposta à primeira questão de investigação. De forma a perceber quais as estratégias mais utilizadas, estabeleceram-se quatro proposições, apresentadas na metodologia. De acordo com a literatura existem quatro principais estratégias de resposta a uma crise, sendo elas, negação, diminuição, reconstrução e reforço (Coombs, 2007, 2012). A literatura conclui também que as estratégias de diminuição são mais apropriadas para crises acidentais em organizações sem historial de crise e uma reputação prévia favorável ou para organizações vítimas de crises com historial de crise e uma reputação prévia pouco favorável. Estratégias de reforço são ideais para crises acidentais sem historial associado e caso se trate de uma crise possível de prevenir. Estratégias de negação devem ser utilizadas em casos de crises com base em rumores ou contra desafios injustificados de atores externos. Caso o desafio exista, a ação corretiva pode ser aplicada se outros *stakeholders* estiverem dispostos a apoiar o desafio. (Coombs, 2012). Todas as proposições tinham por base dez categorias, por forma a apurar qual a estratégia mais utilizada, sendo que a última categoria remetia para uma combinação de estratégias. Na primeira crise a ser analisada, a crise provocada por uma falha técnica, as categorias cujos resultados apresentados foram mais significativos foram a décima terceira, décima segunda, décima primeira e oitava, sendo designadas por ***“Promessas de compensação monetária ou com bens materiais”*** (Coombs, 2007, 2012); ***“Justificação do ocorrido diminuindo a importância da crise”*** (Claeys et al., 2010); ***“Pedido de desculpa efetuado pela marca”*** (Benoit e Drew, 1997) e ***“Negação da crise”*** (Liu et al., 2011), respetivamente. Fazendo a ligação com as estratégias de crise, verifica-se que, no caso da primeira crise a ser analisada, a estratégia mais utilizada foi a de reconstrução através da compensação, seguida da diminuição, através da justificação e do pedido de desculpa e a de negação, através da negação da crise. Neste caso, as exigências dos consumidores, presentes nos comentários, iam de encontro à estratégia que a companhia mais utilizou, uma vez que a grande maioria exigia ser recompensada pelo cancelamento do voo, independentemente do reembolso. Notou-se maioritariamente, no discurso da

organização, a promessa de compensações, embora não tivesse apresentado resposta a todos os consumidores. No caso da crise provocada pela falha técnica, as proposições 3, 4, 5 e 6 foram sustentadas quase na sua totalidade, uma vez que a empresa optou por utilizar várias estratégias, não agrupadas numa mesma resposta, mas consoante a resposta que ia dando, quando dava.

Na crise provocada pela greve de funcionários, o cenário sofreu alterações. Desta vez, as categorias que prevaleceram foram a nona (com um resultado significativamente superior às restantes), seguida da décima primeira, décima terceira, décima segunda e oitava (com resultados bastante inferiores, mas semelhantes entre si), sendo designadas por **“Atribuição de responsabilidade a terceiros”** (Liu et al., 2011); **“Pedido de desculpa efetuado pela marca”** (Benoit e Drew, 1997); **“Justificação do ocorrido diminuindo a importância da crise”** (Claeys et al., 2010) e **“Negação da crise”** (Liu et al., 2011), respetivamente. Neste caso, a organização assumiu-se como não culpada em relação ao sucedido, atribuindo maioritariamente a responsabilidade aos funcionários que causaram a greve. Tal se verifica no próprio discurso presente nos *posts* publicados, antes de ter sido efetuada qualquer resposta a qualquer comentário, como se pode verificar nos exemplos apresentados:

- **“Ryanair (21/03): “We regret to advise customers that *due to an air traffic control strike in France on 22nd March 2018, we have been forced to cancel some flights.*””;**
- **“Ryanair (16/06): “Due to yet another French ATC strike, Ryanair regrets to inform customers that it *has been forced to cancel a number of flights on Saturday and Sunday (16 & 17 June).* (...) As a result of *this unjustified strike action*, we also expect delays to flights to/from/over France (...).””**

Verifica-se que a estratégia mais utilizada terá sido de negação, através da atribuição de culpa a terceiros fazendo-se notar essencialmente ao nível do discurso presente nos *posts*. Através da indignação presente nos comentários, foi também possível compreender que a greve terá afetado mais do que uma companhia aérea e que a *Ryanair* teria sido a principal causadora de cancelamentos de voos numa fase muito tardia. É importante salientar que, mesmo assim, alguns consumidores continuaram a defender a organização, atribuindo culpa aos funcionários em greve.

Na crise motivada pela greve de funcionários pode considerar-se que os resultados foram de encontro ao pressuposto pela terceira proposição, uma vez que a *Ryanair* utilizou os funcionários em greve como bode expiatório para se justificar. Em relação às restantes proposições, considera-se que não foram sustentadas uma vez que a diferença da terceira para as restantes foi bastante significativa, tornando-se clara a distinção entre as opções estratégicas da organização.

Capítulo 5 – Conclusão

5.1. Conclusão

O presente estudo tinha como principal objetivo compreender de que forma é efetuada a gestão da comunicação de crises organizacionais e de que forma os consumidores reagem, no *Facebook*. No caso utilizou-se uma organização onde ocorreram duas crises provocadas por motivos diferentes, permitindo alargar o estudo. Para uma melhor contextualização da problemática, utilizou-se o caso da companhia aérea *Ryanair* que se viu envolvida em duas crises distintas. A primeira teve início no ano de 2017 e foi devido a uma falha técnica e a segunda tem vindo a estender-se ao longo do ano de 2018 e teve por base uma greve de funcionários. Foi possível, através da análise efetuada aos *posts*, comentários e respostas a comentários deixados no *Facebook* da *Ryanair*, compreender que a companhia aérea não utiliza as redes sociais como meio mediador de conversação entre a organização e os consumidores durante a crise. A empresa não efetua uma gestão da comunicação de crise na rede social analisada, embora se note a presença da utilização de algumas estratégias. A investigação permitiu compreender a forma como o marketing digital tem influenciado e modificado a forma como as organizações e os consumidores interagem, acentuando a utilização das redes sociais como plataforma interativa com o público, reforçando a ideia de que tudo está mais alcançável e a participação dos consumidores é cada vez mais ativa.

Podem efetuar-se algumas observações em relação aos objetivos traçados ao longo do estudo. O primeiro objetivo pretendia compreender como era efetuada a gestão da comunicação de crise, no *Facebook*. Este objetivo foi traçado com o intuito de perceber se a gestão e comunicação da crise era efetuada no *Facebook*. O *Facebook* é uma rede social com características comunicacionais muito específicas e diferentes do contexto oral real e até do comum digital, onde não existe uma interação tão participativa e imediata. Tornou-se importante perceber de que forma a crise foi comunicada e se houve especial atenção e adaptabilidade às características do *Facebook*. A investigação permitiu concluir que não existiu uma estratégia de comunicação de crise presente no *Facebook* da *Ryanair*, uma vez que o método com que a companhia aérea lidou com ambas as crises foi através de respostas a apenas alguns consumidores. Com a análise foi possível concluir que, embora não se tenha considerado a existência de uma gestão e comunicação da crise no *Facebook*, a *Ryanair* acabou por utilizar, ainda que dedutivamente, estratégias de gestão de crise, sendo que essas estratégias foram distintas consoante a crise a que respondia. No caso da primeira crise

analisada, provocada por uma falha técnica, a *Ryanair* utilizou maioritariamente estratégias de reconstrução, através da compensação, seguida de diminuição, através do pedido de desculpa e justificação e, por fim, negação, através da negação da crise. Isso mostrou-se coerente com as exigências dos consumidores que esperavam recompensas e justificações pelos voos cancelados. Na crise causada devido à greve, a organização utilizou principalmente uma estratégia de negação, através da atribuição de culpa a terceiros, no caso, aos funcionários em greve.

O segundo objetivo pretendia compreender como os consumidores reagiram à gestão da comunicação de crise, no *Facebook*. Traçou-se este objetivo para perceber como se manifestam as reações dos consumidores no *Facebook*. No *Facebook* os consumidores são livres de expressar a sua opinião da forma que entenderem e tornou-se pertinente perceber se é diferente do contexto real. Este meio facilita a partilha de opiniões e não existe controlo organizacional sobre aquilo que pode ou não ser escrito. Isso verificou-se na análise, onde os consumidores exprimiam a sua opinião de forma livre, sincera, emotiva e espontânea. O Facebook permitiu-lhes ter essa liberdade de expressão que provavelmente não encontrariam num contexto diferente. Ao longo da investigação e de acordo com a análise efetuada foi possível encontrar diferenças em relação à atribuição de responsabilidade à organização. As duas crises, originadas por motivos diferentes, (uma devido a uma falha técnica e a outra devido a greves de funcionários) contaram também com atribuições de responsabilidade diferentes. Foi possível concluir que no caso da crise devido a uma falha técnica as atribuições de responsabilidade foram consideráveis e bastante unânimes, uma vez que a opinião da grande maioria dos consumidores era que se tratava de algo evitável pela organização. No caso da crise provocada pela greve de funcionários, as opiniões dos consumidores dividiram-se bastante entre a culpabilização e não culpabilização da organização, não havendo uma distintiva maioria. De um modo geral, os consumidores não reagiram bem à gestão da comunicação de crise no *Facebook*, mostrando-se revoltados.

Em suma, os objetivos foram alcançados e foi possível observar as diferenças existentes nas reações, bem como as diferenças na aplicação das estratégias, consoante a crise. Os resultados obtidos em relação à crise devido à falha técnica foram de encontro ao estabelecido pelas proposições de análise, excetuando uma. Em relação à segunda crise devido à greve de funcionários, os resultados não foram de encontro a nenhuma proposição, devido à existência de opiniões muito divergentes e bastante próximas a nível de resultados. Também foi possível dar resposta às duas questões de investigação principais, sendo com-

previsível a forma como as reações dos consumidores podem variar consoante o tipo de crise com que lidam, mesmo que ocorra na mesma organização. A importância do papel das redes sociais como meio de comunicação em momentos de crise foi reforçada.

5.2. Contributos e Implicações da Investigação

A dissertação guiava-se por dois principais objetivos. O primeiro pretendia compreender de que forma se efetuava a gestão da comunicação de crise no *Facebook*. O segundo pretendia compreender de que forma os consumidores reagiam à gestão da comunicação de crise no *Facebook*. Estes objetivos foram ambos traçados com o intuito de compreender as diferenças existentes entre a comunicação da crise num contexto real e a comunicação efetuada no *Facebook*, bem como as diferenças entre as reações dos consumidores nos dois meios. A pertinência do estudo deriva do facto de o *Facebook*, enquanto rede social, apresentar características comunicacionais bastante específicas e diferentes da comunicação oral comum. Para as organizações, este contexto assume ainda maior importância. As organizações têm uma presença no meio *online*, onde se vêm obrigadas a dar resposta com maior rapidez aos consumidores. No caso de ocorrer uma crise, o fenómeno agrava-se. Ao nível do *Facebook* isso é ainda mais notório, pois as interações nesta rede são imediatas e incontáveis e os consumidores têm liberdade para comentarem qualquer opinião.

Com o primeiro objetivo do estudo foi possível concluir que a organização não efetua uma gestão da comunicação da crise, no *Facebook*, embora utilize algumas estratégias de gestão. No caso da crise provocada por uma falha técnica, a organização pediu desculpa a alguns consumidores e tentou explicar que estaria a trabalhar numa compensação pelo sucedido. Compreendeu-se que as estratégias que a organização mais utilizou foram de reconstrução, através da compensação, de diminuição, através do pedido de desculpa e justificação e de negação, através da negação da crise. Em relação à crise provocada pela greve de funcionários, a organização assumiu que a responsabilidade do sucedido era dos tripulantes e afirmou não ter controlo sobre a situação. Neste caso, a estratégia que se considera que a *Ryanair* mais utilizou foi a de negação, através da atribuição de culpa a terceiros.

O segundo objetivo da investigação pretendia compreender como os consumidores reagiam à gestão da comunicação da crise, no *Facebook*. No caso da crise motivada pela falha técnica, os consumidores mostraram-se bastante revoltados com o sucedido, atribuindo responsabilidade à organização pelo cancelamento dos voos e considerando a crise intencional. Apesar das respostas dadas pela organização, os consumidores mantiveram a sua ati-

tude, assumindo uma posição contra a organização. O facto de a organização não ter sido unânime em relação à atribuição de respostas pode explicar o porquê da revolta se acentuar. No caso da crise devido à greve de funcionários, os consumidores mostraram-se mais divididos. As reações dividiam-se entre a culpabilização da organização e a sua defesa. Nuns casos, consideravam que a culpa seria dos tripulantes e que a organização não poderia controlar a situação (posição também assumida pela organização). Noutros casos, afirmavam que a culpa de os tripulantes terem necessidade de fazer greve se devia ao facto de a organização não os respeitar e não lhes fornecer as condições suficientes para exercerem o seu trabalho. Neste caso, consideravam a organização culpada. As respostas que a organização deu, no *Facebook*, não alcançaram, mais uma vez, todos os consumidores. Muitos consideraram que isso refletia o desinteresse por parte da organização ou que esta tentava fugir à situação por ser culpada e não querer efetuar uma resposta. Outros mostraram que não havia necessidade de resposta, uma vez que consideravam que a culpa era dos tripulantes e não da organização.

O exemplo da *Ryanair* mostra de forma clara como uma organização em crise perde facilmente o controlo da situação no *Facebook*. O contributo mais evidente do estudo tem a ver com a importância da estratégia comunicacional adaptada ao *Facebook*, isto é, saber o que comunicar antes de comunicar nesse canal. As reações dos consumidores serão sempre incontroláveis no *Facebook* mas podem tentar ser amenizadas através da escolha e utilização da melhor estratégia. As principais implicações para organizações que enfrentem situações semelhantes são o foco na estratégia, no conhecimento e análise do meio onde estão prestes a comunicar (*Facebook*) e a adequação dessa estratégia a esse meio.

Em conclusão, a dissertação fornece um contributo útil ao nível académico, mostrando como a forma de comunicação com os consumidores se alterou e a necessidade que as organizações têm de se adaptar a essa nova realidade. Alguns estudos investigaram como o *Twitter* pode ser uma ferramenta potencial para construir relações com o público, incluído em situações de crise (Schultz et al., 2011). Um estudo publicado em 2015 desenvolvido por Xu e Wu fornece bases empíricas na área das relações públicas internacionais. Nesse estudo é utilizado um método experimental que analisa os efeitos do *Twitter* na avaliação de uma crise fictícia pelos consumidores. Apenas uma crise fictícia é analisada, não abrangendo a sua aplicabilidade a vários tipos de crise. Essa investigação reforça a importância de considerar as redes sociais não apenas a um nível individual, mas também como forma de comunicação que pode ter consequências mais amplas a um nível organizacional. A presen-

te investigação reforça o papel do *Facebook* como plataforma de comunicação. Adicionalmente ao estudo mencionado anteriormente realça como a comunicação é atualmente efetuada nas redes sociais, principalmente em momentos de crise. No estudo presente é utilizado para análise um caso real, onde ocorreram crises que se fizeram sentir no *Facebook*. A investigação mostra como a comunicação se direciona muito para o *Facebook*, sendo um dos meios onde se deve investir a nível estratégico e comunicacional, principalmente em momentos de crise. Mais uma vez realça a importância da existência de uma estratégia de gestão da comunicação de crise adaptável a qualquer meio e qualquer tipo de crise.

5.3. Limitações do estudo

A investigação contou com algumas limitações. A principal limitação prende-se com o facto de a investigação ter por base uma análise qualitativa. Este tipo de análise não permite uma generalização dos dados, mas sim uma transferibilidade. A transferibilidade assume que os resultados obtidos num contexto de uma pesquisa qualitativa possam ser aplicados noutro contexto. Segundo Firestone (1990), existem três níveis de generalização de resultados de um estudo empírico: generalização da amostra para a população; generalização analítica ou relacionada com a teoria e transferência entre casos. Numa investigação qualitativa a generalização é considerada do segundo tipo, isto é, como referem Stake (1994, 1995) e Flick (1998) é uma generalização teórica que contrapõe a generalização científica das investigações experimentais comuns. Uma das principais preocupações a ter em conta numa investigação qualitativa é a transferibilidade. Os resultados obtidos e as conclusões retiradas não podem ser aplicados a todos os casos, mas podem ser transferíveis e existir inúmeras semelhanças em casos parecidos.

Outra limitação prende-se com o facto de a problemática a analisar ser atual e implicar que, a qualquer momento, a estratégia de comunicação da organização seja alterada e as atitudes observadas até então sejam alteradas. A análise efetuada incidiu apenas sobre dados recolhidos do *Facebook* da *Ryanair* e podem não representar a estratégia total utilizada pela organização.

5.4. Sugestões para pesquisas futuras

Para futuras investigações é sugerida, inicialmente, ao nível das redes sociais, uma análise mais aprofundada que inclua a verificação da utilização de *emojis* e da opção das reações, presente no *Facebook*, como meio de expressão de sentimentos em relação a uma or-

ganização que enfrente uma crise. Seria também interessante estudar, no caso de uma organização que opere a nível mundial, as diferenças existentes nas reações de consumidores provenientes de culturas distintas. É sugerida ainda, uma análise que inclua outras redes sociais, para além do *Facebook*, e identificar se a estratégia é coerente em todas.

Referências Bibliográficas

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press;
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34, 347-356.
- Aula, P., & Mantere, S. (2008). *Strategic reputation management*. New York: Routledge;
- Ailawadi, K.L., Neslin, S.A., Luan, Y.J., & Taylor, G.A. (2014) Does retailer CSR enhance behavioural loyalty? A case for benefit segmentation. *International Journal of Research Marketing*, 31, 156-167;
- Ajzen, I. & M. Fishbein. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall;
- Alhouthi, S., Johnson, C., & Holloway, B. (2016) Corporate social responsibility authenticity: Investigating its antecedents and outcomes. *Journal of Business Ethics*, 69(3) 1242-1249;
- Arendt, C., LaFleche, M., & Limperopulos, M. A. (2017). A qualitative meta-analysis of apologia, image repair, and crisis communication: Implications for theory and practice. *Public Relations Review*, 43(3), 517-526;
- Bae, J., & Cameron, G. T. (2006). Conditioning effect of prior reputation on perception of corporate giving. *Public Relations Review*, 32(2), 144-150;
- Baker, W., Hutchinson, J., Moore, D., & Nedungadi, P. (1986). Brand familiarity and advertising: effects on the evoked set and brand preference. *NA-Advances in Consumer Research*, 13, 637-642;
- Benoit, W. L. (1995). Sears' repair of its auto service image: Image restoration discourse in the corporate sector. *Communication Studies*, 46(1-2), 89-105;
- Benoit, W. L., & Drew, S. (1997). Appropriateness and effectiveness of image repair strategies. *Communication Reports*, 10 (2): 153–163.;
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9–24;
- Bhattacharya, C. Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85, 257–272;

- Bogdan, R., Biklen, S., (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Brammer, S., & Pavelin, S. (2006). Corporate reputation and social performance: The importance of fit. *Journal of Management Studies*, 43(3), 435 – 455;
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68–84;
- Caruana, A. (1997). Corporate reputation: Concept and measurement. *Journal of Product & Brand Management*, 6 (2), 109–118;
- Claeys, A. S., & Cauberghe, V. (2014). The role of a favorable pre-crisis reputation in protecting organizations during crises. *Public Relations Review*, 41 (1): 64–71;
- Claeys, A. S., Cauberghe, V., e Vyncke, P. (2010). Restoring reputations in times of crisis: An experimental study of the Situational Crisis Communication Theory and the moderating effects of locus of control. *Public Relations Review*, 36 (3): 256–262;
- Choi, Y., e Lin, Y-H. (2009). Consumer responses to Mattel product recalls posted on online bulletin boards: Exploring two types of emotion. *Journal of Public Relations Research*, 21 (2): 198-207;
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8, 447–476;
- Coombs, W., & Holladay, S. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186;
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10 (3), 163–177;
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8, 279–295;
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2007). The negative communication dynamic: Exploring the impact of stakeholder affect on behavioral intention. *Journal of Communication Management*, 11 (4), 300–312;
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology’s role and value in crisis communication. *Public Relations Review*, 34, 252–257;

- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). Amazon. com's Orwellian nightmare: exploring apology in an online environment. *Journal of Communication Management*, 16(3), 280-295;
- Crijns, H., Cauberghe, V., Hudders, L., & Claeys, A. S. (2017). How to deal with online consumer comments during a crisis? The impact of personalized organizational responses on organizational reputation. *Computers in Human Behavior*, 75, 619-631;
- Dawar, N., & Lei, J. (2009). Brand Crises: The Roles of Brand Familiarity and Crisis Relevance in Determining the Impact on Brand Evaluations. *Journal of Business Research*, 62(4), 509-516;
- Dawar, N., & Pillutla, M. (2000). Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 215-226;
- De Cremer, D., Pillutla, M. M., & Folmer, C. R. (2011). How important is an apology to you?: Forecasting errors in evaluating the value of apologies. *Psychological Science*, 22, 45-48;
- De Waele, A., & Claeys, A. S. (2017). Nonverbal cues of deception in audiovisual crisis communication. *Public Relations Review*, 43(4), 680-689;
- Denzin, N.K., Lincoln, Y.S., (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks (CA): Sage Publications;
- Dooley, L. M. (2002). Case Study Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*(4), 335-354;
- Doorley, J., & Garcia, H. (2011). *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication*. New York: Routledge;
- Dean, D. (2003). Consumer perception of corporate donations effects of company reputation for social responsibility and type of donation. *Journal of Advertising*, 32 (4), 91-102;
- Dean, D. H. (2004). Consumer reaction to negative publicity: Effects of corporate reputation, response, and responsibility for a crisis event. *Journal of Business Communication*, 41, 192-211;
- Du, S., Bhattacharya, C.B., & Sen, S. (2011). Corporate social responsibility and competitive advantage: overcoming the trust barrier. *Manage Science*, 57,1528-1545. Responsibility: The role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 224-241;

- Dutta, S., & Pullig, C. (2011) Effectiveness of Corporate Responses to Brand Crises: The Role of Crisis Type and Response Strategies. *Journal of Business Research*, 64(12), 1281-1287;
- Effing, R., & Spil, A. A. M. (2016). The social strategy cone: Towards a framework for evaluating social media strategies. *International journal of information management*, 36(1), 1-8;
- Ellen, P. S., Webb, D. J., & Mohr, L. A. (2006). Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147–158;
- Firestone, W. (1990). Toward a paradigmpraxis dialectic. In: E. GUBA (ed.), *The paradigm dialog*. Newbury Park, Sage Publications, p. 105-124;
- Flick, U. (1998). *An Introduction to Qualitative Research*. London, Sage Publications, 293 p.;
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata;
- Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Fontana, A. & Frey, J. H. (1994). Interviewing: the art of science. In N. Denzin Y. Lincoln, *Handbook of qualitative research* (pp. 361-376). Newsbury Park: Sage;
- Fragoso, A. (2004). El estudio de casos en la investigación de educación de personas adultas. In Lucio-Villegas, E. (ed.), *Investigación y Práctica en la Educación de Personas Adultas* (pp. 41-60). Valencia: Nau Llibres;
- Fuoli, M., van de Weijer, J., & Paradis, C. (2017). Denial outperforms apology in repairing organizational trust despite strong evidence of guilt. *Public Relations Review*, 43(4), 645-660;
- Fuchs-Bernett, T. (2002). Mass public corporate apology. *Dispute Resolution Journal*, 57 (3), 26 - 32;
- García de los Salmones, M., Herrero-Crespo, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2005). Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of Business Ethics*, 61, 369–385;
- Gillham, Bill (2000). *Case study research methods*. London : Continuum;
- Grunwald, G., & Hempelmann, B. (2011). Impacts of reputation for quality on perceptions of company responsibility and product-related dangers in times of product-recall and

- public complaints crises: Results from an empirical investigation. *Corporate Reputation Review*, 13, 264-283;
- Hamel, J. (1997). *Étude de cas et sciences sociales*. Paris: L'Harmattan;
- Jin, Y., e Liu, B. F. (2010). The Blog-Mediated Crisis Communication Model: Recommendations for Responding to Influential External Blogs. *Journal of Public Relations Research*, 22 (4): 429–455.
- Jin, Y., Liu, B. F., Anagondahalli, D., e Austin, L. (2014). Scale development for measuring publics' emotions in organizational crises. *Public Relations Review*, 40 (3): 509–518.
- Jin, Y., Pang, A., e Cameron, G. T. (2007). Integrated crisis mapping: Towards a public-based, emotion-driven conceptualization in crisis communication. *Sphera Publica*, 7: 81–96;
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28, 21–37.
- Kiambi, D. M., & Shafer, A. (2016). Corporate Crisis Communication: Examining the Interplay of Reputation and Crisis Response Strategies. *Mass Communication and Society*, 19(2), 127-148;
- Kim, J.-N., & Grunig, J. E. (2011). Problem solving and communicative action: A situational theory of problem solving. *Journal of Communication*, 61, 120-149;
- Kim, J., & Jin, Y. (2016). Understanding emotionally involved publics: The effects of crisis type and felt involvement on publics' emotional responses to different consumer product crises. *Corporate Communications*, 21(4), 465-482;
- Kim, S., & Krishna, A. (2017). Bridging strategy versus buffering strategy: enhancing crisis management capability in public management for relational and reputational improvement, and conflict avoidance. *Asian Journal of Communication*, 27(5), 517-535;
- Kim, S. (2011). Transferring effects of CSR strategy on consumer responses: The synergistic model of corporate communication strategy. *Journal of Public Relations Research*, 23(2), 218–241;
- Kim, S. (2014) What's worse in Times of Product-Harm Crisis? Negative Corporate Ability or Negative CSR Reputation. *Journal of Business Ethics*, 23(1), 157-170;
- Keller, K. (1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22;
- Kliatchko, J. (2008) Revisiting the IMC construct: A re-vised definition and four pillars. *International Journal of Advertising*, 27(1), pp. 133–160. (PDF) IMC 20 years after: A

- second look at IMC definitions. Available from: https://www.researchgate.net/publication/288596229_IMC_20_years_after_A_second_look_at_IMC_definitions [accessed Sep 13 2018].
- Kozinets, R. V. (2002). The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 61-72;
- Kozinets, R.V., Scaraboto, D. & Parmentier, M. (2018) Evolving netnography: how brand auto-netnography, a netnographic sensibility, and more-thanhuman netnography can transform your research. *Journal of Marketing Management*, 34:3-4, 231-242;
- Kristin M. Pace, Tomasz A. Fediuk & Isabel C. Botero, (2010) "The acceptance of responsibility and expressions of regret in organizational apologies after a transgression", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15 Issue: 4, pp.410-427;
- Levine, R., Locke, C., Searls, D., and Weinberger, D. (2000). *The cluetrain manifesto: The end of business as usual*. Cambridge, MA: Perseus Books.
- Li, M.. & Wei, H. (2016) How to Save Brand after Crises? A Literature Review on Brand Crisis Management. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6, 89-96;
- Liu, B. F., Austin, L., e Jin, Y. (2011). How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public Relations Review*, 37 (4): 345–353;
- Liu, B. F., e Kim, S. (2011). How organizations framed the 2009 H1N1 pandemic via social and traditional media: Implications for US health communicators. *Public Relations Review*, 37: 233–244;
- Liu, B. F., Roberts, H., Petrun Sayers, E. L., Ackerman, G., Smith, D., & Iles, I. (2017). Preparing for the worst: public perceptions of risk management innovations. *Journal of Risk Research*, 20(11), 1394-1417;
- Lyon, L., & Cameron, G. (2004). A relational approach examining the interplay of prior reputation and immediate response to a crisis. *Journal of Public Relations Research*, 16 (3), 213–241;
- Lwin, M. O., Pang, A., Loh, J. Q., Peh, M. H. Y., Rodriguez, S. A., & Zelani, N. H. B. (2017). Is saying ‘sorry’ enough? examining the effects of apology typologies by organizations on consumer responses. *Asian Journal of Communication*, 27(1), 49-64;

- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, p. 720;
- Martin, S., Greiling, D., & Wetzelhütter, D. (2018). Expectations of Facebook users towards a virtual dialogue with their public utility. *International Journal of Energy Sector Management*, 12(3), 408-425;
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: Revista De Educação*, 2(2);
- Möller, C., Wang, J., & Nguyen, H. T. (2018). #Strongerthanwinston: Tourism and crisis communication through Facebook following tropical cyclones in Fiji. *Tourism Management*, 69, 272-284;
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, CA: Sage;
- Rhee, M., & Haunschild, P. R. (2006). The liability of good reputation: A study of product recalls in the U.S. automobile industry. *Organization Science*, 17(1), 101-117;
- Rodríguez, G. G., Flores, J. G., & Jiménez, E. G. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe;
- Ryanair.com. (2018). Official Ryanair website | Book direct for the lowest fares | Ryanair.com. [online] Available at: <https://www.ryanair.com/#!> [Accessed 13 Apr. 2018];
- Saldaña, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Thousand Oaks, California: Sage;
- Schultz, F., Ultz, S. and Goritz, A. (2011), “Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media”, *Public Relations Review*, Vol. 37 No. 1, pp. 20-27;
- Semprini, A. (2010). *A marca pós-moderna* (2a ed.). São Paulo: Estação das Letras e Cores;
- Siomkos, G. & Kurtz, G. (1994). The hidden crisis in product- harm crisis management. *European Journal of Marketing*, 28(2), 30- 41;
- Shimoni, B. (2011). The representation of cultures in international and cross cultural management: Hybridizations of management cultures in Thailand and Israel. *Journal of International Management*, 17(1), 30-41;
- Sohn, Y., & Lariscy, R. W. (2015). Understanding reputational crisis: Definition, properties, and consequences. *Journal of Public Relations Research*;

- Sparks, B. A., & Bradley, G. L. (2017). A “Triple A” Typology of Responding to Negative Consumer-Generated Online Reviews. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 41(6), 719-745;
- Stake, R. E. (1994). Case Studies. In N. Denzin Y. Lincoln, *Handbook of qualitative research* (pp. 236-247). Newsbury Park: Sage;
- Stake, R.E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, Sage Publications, 175 p.;
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata;
- Tao, W., & Kim, S. (2017). Application of two under-researched typologies in crisis communication: Ethics of justice vs. care and public relations vs. legal strategies. *Public Relations Review*, 43(4), 690-699;
- Van Noort, G. & Willemsen, L. M. (2012). Online damage control: The effects of proactive versus reactive webcare interventions in consumer-generated and brand-generated platforms. *Journal of Interactive Marketing*, 26(3), 131-140;
- Vásquez. R. R., & Angulo, R. F. (2003). *Introducción a los estudios de casos. Los primeros contactos con la investigación etnográfica*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Wang, L., Zhang, Y., & Tuo, Y. (2014). The effect of product-harm crisis on consumers' panic emotion and risk perception. Paper presented at the Proceedings - 2014 7th International Joint Conference on Computational Sciences and Optimization, CSO 2014;
- Wan, H.-H., & Pfau, M. (2004). The relative effectiveness of inoculation, bolstering, and combined approaches in crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 16, 301-328;
- Wei, J. C., Ouyang, Z., & Chen, H. P. (2017). Well Known or Well Liked? The Effects of Corporate Reputation on Firm Value at the Onset of a Corporate Crisis. *Strategic Management Journal*, 38(10), 2103-2120;
- Weiner, B. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion*. New York: Springer Verlag;
- Yin, R. (1993). *Applications of case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing;
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman;
- Yin, R. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman;
- Xu, J., & Wu, Y. (2015). Using Twitter in crisis management for organizations bearing different country-of-origin perceptions. *Journal of Communication Management*, 19(3), 239-253;

Zhu, L., Anagondahalli, D., & Zhang, A. (2017). Social media and culture in crisis communication: McDonald's and KFC crises management in China. *Public Relations Review*, 43(3), 487-492.

FACULDADE DE ECONOMIA

